الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الجزائر(3)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية: حالة المدراء و الإطارات المسيرة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة ENICAB

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير

فرع إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

شيتر آدم

تحت إشراف:

د.سواكري مباركة

لجنة المناقشة:

أ.د الداوي الشيخ ....رئيسا

د. سواكري مباركة....مقررا

أ.د علي عبد الله....عضوا

د. طرفاني عتيقة....عضوا

أ حدادو نبيلة....عضوا

2011/2010

كلمة شكر وتقدير

أتقدم بالشكر والعرفان بعد حمده سبحانه وتعالى على توفيقه لي لإتمام ثمرة هذا العمل المتواضع، إلى كل من لم يبخل علي بالمساعدة. وأخص بالذكر:

الأستاذة القديرة والعزيزة سواكري مبروكة على موافقتها لتأطير هذه المذكرة وصبرها، والتي لم تتأخر لحظة في مساعدتي وفقها الله إلى ما فيه الخير

الأستاذ والأخ والصديق العزيز لوصيف السعيد الذي منحني الفرصة والشجاعة للعمل بإخلاص وتفاني

إلى مسيري مؤسسة ENICAB وبالأخص الأخ العزيز هلال رضا لمساعدته لي على إنجاز العمل

إلى كل الأصدقاء و كل من قدم يد المساعدة من قريب و من بعيد

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى من أحسن إلي وأنار دربي أبي

إلى من أنارت في قلبي حب العلم أمـــــي

إلى كل الإخوة و الأخوات ، و أفراد العائلة كبيرا و صغيرا

إلى كل طالب علم

الفهرس العام:

فهرس الجداول:

فهرس الأشكال:

مقدمة عامة:

منذ متوسط السبعينات من القرن الماضي والعالم يعيش مرحلة من التحولات السريعة والمتعددة: تسارع وتيرة المنافسة العالمية وتعقدها، التطور الهائل في ميدان تكنولوجيا الاتصال، والتحولات الاجتماعية والسياسية لعدد من المجتمعات. ويظهر أن هذه التحولات قد أصبحت تتشابك لتمس عالم المناجمنت، وبهذا ساهمت هذه التحولات بشكل أو بآخر، في زيادة حاجة المنظمات إلى حلول إبداعية ومرنة تستجيب لحاجاتها الجديدة.

وحتى تكون المنظمة في القمة، لابد أن تواكب التطور، ولا يقصد من التطور، حداثة الآليات والتقنيات كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الانترنيت والبريد الإلكتروني وهكذا فإن هذا الأمر يدخل في نظام العمل بشكل طبيعي، بل يقصد منه تطور الفكر وانفتاحه وتهذيبه وتكامل الأساليب وسموها وأيضا نمو الأهداف والطموحات، وبعبارة مختصرة، التطور الإنساني في العلاقات ونمط التعامل ومنهجية العمل داخل المنظمة في بعد الإدارة أو بعد العاملين في الداخل والخارج. إن العمل مهما تطور تقنيا أو امتلك من قدرات، فإنه يبقى رهين العقول التي تدبره وتدبر شؤونه. ولقد بات التطور و الارتقاء الإنساني اليوم، ضرورة تلح على المنظمات بمختلف أبعادها سواء السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية... وأصبح هو المعيار الذي يحكم على بعض المنظمات بالبقاء والتطور.

ولقد استوجب على المنظمات بغض النظر عن المجال الذي تنشط فيه، أن تتبع منهج مبني على تفكير بناء يساعدها على تحقيق أهدافها، هذا النوع من التفكير يظم في طياته أفكار إبداعية وإبتكارية أو يمكن القول أن هذا التفكير يجب أن يكون تفكير إستراتيجي. ولقد تناولت عدة دراسات التفكير الإستراتيجي –سيتم التطرق لأهمها في العرض– باعتباره أحد الركائز في ميدان المناجمنت و المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة. من خلال محاولة الإحاطة بكل جوانبه ومقوماته وسيرورته. إلا أنه، وبالرغم من هذا الاهتمام، فقد ظل هناك متغير مهم لم يستكشف بشكل واف في أدبيات المناجمنت. وهذا الجانب إن أدمج، فقد يكون له دلالات معرفية هامة في فهم أساليب الإدارة ومتطلبات التحول المطلوبة للمنظمات: يتعلق الأمر هنا بالمتغير الزماني وفهم تعقيداته ودوره الحرج في كفاءة المدراء من خلال تحول المنظمة نحو الإبداع. ومع هذا انتبه عدد من الباحثين أمثال(valette Florance&usunier1995; Ancona&Al 2001; Goddard 2001; Orlikowski&Yayes 2002; Saunders 2002....) إلى الأهمية التي يمكن أن يأخذها هذا الزمن إذا أدمج في عملية فهم المنظمات والسلوك التنظيمي بشكل خاص والسلوك الإداري بشكل عام. ولهذا يعتبر هذا البحث جهدا إضافيا نهتم

من ورائه بالربط بين عنصر التفكير الإستراتيجي وبين عنصر الزمن كمتغير يساعد على فهم سلوك المدراء وتفسيره، وضمن هذا المسعى نطرح دراسة إشكالية "علاقة التوجه الزمني للمدير والإطار المسير(محدد في بعدين أساسيين هما التوجه نحو الماضي والتوجه نحو المستقبل) بالتفكير الإستراتيجي(محدد ببعدين هما درجة التنبؤ ودرجة الرسمية)"، ونسعى من خلالها الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. هل يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي هو الوجه الجديد للإدارة والتخطيط الإستراتيجيين أم أنه تفكير مستقل بذاته يختلف عن المفاهيم الإدارية المعروفة؟
2. فيما يتمثل عنصر الزمن بالنسبة للمدير كفرد طبيعي أولا وكمدير وصانع قرار ثانيا، وماهية أهمية إدراكه بالنسبة لهذا الأخير.
3. ما هو نمط التفكير الإستراتيجي المنتهج في مؤسسة ENICAB كما حدده Calori et al؟
4. كيف تنتظم التوجهات الزمنية كما حددها Valette-Florence et Usunier لدى المديرين و الإطارات المسيرة في مؤسسة ENICAB، وما هو أهم توجه زمني المحدد لبنيتهم الزمنية؟
5. هل هناك علاقة بين نمط التفكير الإستراتيجي كما حدده Calori et al و التوجهات الزمنية كما حددها Valette-Florence et Usunier ؟
6. ما هي طبيعة هذه العلاقة؟

يندرج هذا البحث مثله مثل أي بحث علمي ضمن نوع بحوث اختبار الفروض، إذ يستعمل التناول الاستنباطي مستخدما نموذج الأنماط الزمنية لــ Valette-Florence et Usunier ونموذج التفكير الإستراتيجي لــ Calori et al في تصميم البحث وصياغة فرضياته، وبالتالي إرتأينا بصورة إعتيادية طرح فرضيات تستجيب لأهداف البحث وإشكاليته بهدف إختبارها، وقد تمت صياغتها على النحو التالي:

<u>ف1</u>: تتدرج أهمية التفكير الإستراتيجي في كونه منهج مغاير لما سبق في مناهج الإدارة من تخطيط إستراتيجي وإدارة إستراتيجية.

<u>ف2</u>: إدراك الزمن من قبل المدير هو أمر جد ضروري لفهم سلوكه وتفسيره من جهة وسلوكيات الأفراد الباقين في المنظمة من جهة أخرى وهذا في إطار توحيد البنية الزمنية للمنظمة ككل ومن ثم تبني منهج تفكير موحد.

ف3: النمط التفكيري الذي تنتهجه المؤسسة(محل الدراسة) ؟ والذي تتبناه إطاراتها العليا هو منهج التفكير المخطط، والذي يعتمد من جهة على التخطيط الإستراتيجي ومن جهة على التخطيط قصير الأجل.

ف4: يعتبر التوجه الزمني نحو المستقبل هو التوجه المسيطر على البنية الزمنية للمديرين والإطارات المسيرة للمؤسسة(محل الدراسة).

ف5: هناك علاقة بين التوجه الزمني السائد ونمط التفكير الإستراتيجي المنتهج في المؤسسة(محل الدراسة).

ف6: التوجه نحو المستقبل يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة على تفكيرهم في إطار المسعى الإستراتيجي لبناء الإستراتيجية و العمل على نجاح وديمومة مؤسسة ENICAB.

إن اختيار هذا الموضوع كان من خلال تفكير ملي كان الدافع من ورائه محاولة إبراز أحد أهم المفاهيم الحديثة والتي تكتسي أهمية بالغة في ميدان الأعمال ألا وهو مفهوم التفكير الإستراتيجي وربطه بأحد أهم المكونات السيكولوجية والتي تبنى عليها شخصية الفرد المسير وتؤثر في درجة وأبعاد تفكيره ألا وهو البعد الزمني.

ويندرج هذا البحث ضمن مسعى وهدف محددين، بحيث نهدف من ورائه إلى إبراز الفهم الحقيقي لأداة التفكير الإستراتيجي حيث نحاول أن نخرج بنتيجة مفادها وجود إختلاف لا نقول جذري ولكن ذو أهمية بين منهج التفكير الإستراتيجي والمناهج الأخرى من تخطيط وإدارة إستراتيجيين، بالإضافة إلى التطرق لعنصر الزمن من خلال إبراز التعقيد الكامن وراء فهم هذا البعد ومحاولة ربط هذا الأخير بالتفكير الإستراتيجي لدى عينة من المدراء والإطارت المسييرة في مؤسسة جزائرية بقصد التعرف على الخلفية الإستراتيجية لهذه الشريحة باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة والتي تحدد مصيرها، وكذا للتعرف على معالم البعد والتصور الزمني لهذه الإطارات وكذا توجهاتهم الزمنية وتأثيرها على أدائهم ضمن المسعى الإستراتيجي للمؤسسة ككل لنحاول في الأخير الوصول إلى نتيجة مفادها التأثير الخفي للبعد الزمني على طريقة وطبيعة تفكير المنظمات.

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة، إذ يحاول على المستوى النظري تقديم معلومات أو فهم أوضح عن البعد الزمني والتوجهات الزمنية وأهميتها في التفكير الإستراتيجي وبناء الإستراتيجية وكذا عملية التخطيط، وتتجسد هذه الأهمية أيضا في محاولة نقل مفهوم الزمن من ميدان الماركتينغ الذي شاع استعماله فيه إلى ميدان المناجمنت وبالتحديد مسار التفكير الإستراتيجي وبناء الإستراتيجية. أما من

الجانب العملي أو التطبيقي، فأهمية البحث تتجسد في محاولة إعطاء فرص للمنظمات لفهم البنية الزمنية وتأثيرها على نمط التفكير الإستراتيجي لدى مدرائها وإطاراتها المسيرة.

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات بدءا من اختيار الموضوع ثم مرحلة جمع المعلومات وترتيبها حسب الحاجة والأهمية ثم مرحلة البناء وفق المناهج العلمية وأخيرا وضع اللمسات الأخيرة. أما فيما يتعلق بهذا البحث فقد صادفنا الكثير من الصعوبات حقيقتا أهمها كون موضوع التفكير الإستراتيجي وموضوع الزمن هما موضوعان لم يتناولا بشكل كبير في الدراسات السابقة. فمفهوم التفكير الإستراتيجي بقي مفهوم معقد لم يتوصل الباحثون لحد الساعة إلى وضع إطار نظري وتطبيقي شامل وموحد، أما موضوع الزمن فأغلب الدراسات التي تناولته ارتبطت بميدان السيكولوجيا و الأنثروبولوجيا أما فيما يتعلق بميدان الأعمال فتناول الموضوع ضمن دراسات الماركتينغ ودراسة سلوك المستهلك، وهذا ما لم يوفر قاعدة بحثية خصبة وثرية بالمعلومات.

كما نعلم أن أي بحث علمي لابد وأن يكون مبني على أساس منهجي يستند إليه الباحث لعرض محتويات البحث، وتختلف مناهج البحث من علم لآخر ومن بحث لآخر حتى في نفس المجال، وهذا حسب متطلبات البحث وأولويات الباحث. أما في ما يخص البحث الحالي، فلقد ارتأينا الاعتماد على منهجين أساسيين هما: أولا، المنهج الوصفي، وهذا بغرض وصف وعرض كل ما يتعلق بالتفكير الإستراتيجي والتوجهات الزمنية من شتى الأوجه، والاعتماد على ما تضمنته الأدبيات التي تناولت الموضوعين. ثانيا، المنهج التحليلي، بغرض تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، وهذا بالإعتماد على الطرق الإحصائية سواء في جمع البيانات وكذا تحليلها وترجمتها إلى نتائج تسهل على المهتم فهم طبيعة الموضوع وأهدافه واختبار فرضياته من حيث حدوثها أو غير ذلك.

تم بناء البحث من خلال الإعتماد على ثلاثة فصول، فصليين نظريين وفصل تطبيقي وهذا كما يلي:

1. الفصل الأول تناول التفكير الإستراتيجي من خلال التطرق إلى التناولات السمنطقية لمفهوم التفكير وفق للمقاربات الثلاثة التي جاءت لتعطي مفهوم لهذا المصطلح، كما تناول الفصل منهج التفكير الإستراتيجي باعتباره تفكير ينصب ضمن منهجية معينة وكذا خصائص هذا المنهج وأهمية ومعوقات تواجده داخل المنظمة وفي الأخير تناول الفصل الإطار الذي يوضع فيه هذا النوع من التفكير من خلال إبراز العلاقة بينه وبين التخطيط الإستراتيجي و كذا التطرق إلى أهمية العناصر السيكولوجية مثل الإبداع والتخيل والرؤية في إعطاء تفكير المنظمة صبغة إستراتيجية، كما تناولنا خصائص الأفراد أو المفكرين الإستراتيجيين والأساليب الفنية التي يمكن لهم إتباعها ضمن مسار تفكيرهم لنحاول في الأخير التوصل إلى نتيجة هل أن التفكير الإستراتيجي هو حتمية بالنسبة للمنظمة أم اختيار يمكن الاستغناء عنه.

2. الفصل الثاني يتطرق إلى البعد الزمني للفرد وذلك ضمن محيطه الكلي أي المجتمع ككل ومحيطه الخاص أي المنظمة، حيث تناول الفصل كجزء أول الزمن كمكون لثقافة الفرد مما ينعكس على التمايز الثقافي بين الشعوب، ثم انحصرت الدراسة ضمن الإطار التنظيمي من خلال التطرق للبعد الزمني للمنظمة والمقاربات الثلاثة التي تفسر ذلك: الزمن الخارجي والموضوعي كنمط للتنسيق الداخلي في التنظيم و الزمن الخارجي كوسيلة للتنسيق بين المنظمة ومحيطها وأخيرا نسبية الزمن وتعدديته. أما الجزء الثالث والأخير من الفصل فاهتم بالفرد أو المفكر من خلال التطرق إلى مفهوم الزمن السيكولوجي للفرد وتأثيره على تصرفاته وقراراته وكذا البنية الزمنية للفرد أو الأفراد أو المنظمة ككل من خلال سلم الأنماط الزمنية الذي جاء في دراسة Valette-Florence et Usunier.
3. الفصل الثالث والأخير يتناول عملية إسقاط لما جاء في الجزء النظري من خلال محاولة فهم طبيعة أو منهج التفكير الإستراتيجي لمؤسسة جزائرية(مؤسسة الكوابل ببسكرة) وكذا فهم البنية أو التوجه الزمني السائد بين الإطارات العليا من مديرين وإطارات مسيرة، لنحاول في الأخير التوصل إلى علاقة بين الطريقة التي تفكر بها المؤسسة والتوجه الزمني الذي يحدد سلوكياتها.

الفصل الأول:

مقاربة التفكير الإستراتيجي

مقدمة الفصل:

تعددت الرؤى حول ماهية الإستراتيجية وتعريفاتها عبر العقود الخمسة الأخيرة، فقد بدأت أولى التعريفات بفرضية مفادها أن جميع المنظمات لها استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها وسواء اعترفت بذلك أو لم تعترف، ثم تطور المصطلح لتصبح الإستراتيجية مطابقة للخطة البعيدة المدى التي تسعى المنظمة من خلالها الوصول إلى ما تطمح إليه أو للتحول عن واقعها المالي إلى ما هو أفضل بتجديد الأنشطة والبرامج المؤدية إلى ذلك وخلال عقد السبعينات برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي كبديل لمصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت عيوبه وثغراته تتكشف على صعيد المنظمات ليبرز بعد ذلك منهج الإدارة الإستراتيجية الذي أحدث ثورة في عالم البناء الإستراتيجي وإدارة المنظمات.

ومع عقد الثمانينات بدأت الأدبيات تتناول بكثافة مصطلح التفكير الاستراتيجي كعملية سابقة للتخطيط وللإدارة الإستراتيجية وبدأ الحديث يدور حول القيادات والعقول التي تفكر بطريقة إستراتيجية، ومن هنا أصبح مصطلح التفكير الاستراتيجي يتقدم على بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إدارات إستراتيجية. ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل محاولة فهم أو بناء إطار نظري للتفكير الإستراتيجي من خلال التطرق إلى مختلف التناولات للتفكير و كذا المناهج المستعملة ضمن مسار التفكير الإستراتيجي وكذا التطرق إلى علاقة التفكير بالتخطيط الإستراتيجي وفي الأخير الأهمية التي يجب على المؤسسة أن تعطيها لهذا المفهوم مما يجعله على قمة أولوياتها.

المبحث الأول: مفهوم التفكير الإستراتيجي

عند مراجعة وتحليل أدبيات الإستراتيجية منذ خمس عشرة سنة من قبل، يمكن أن نلاحظ وجود تطورات سمنطقية بارزة. حيث نجد إن اهتمام الباحثين ضمن هذا المجال يلقي بالضوء على أهمية إعادة النظر في بناء الإستراتيجية واعتبارها كقرار استراتيجي، وهنا نجد زيادة الإهتمام واستعمال عبارة التفكير الإستراتيجي كمصطلح يوضح مسار هذه الإستراتيجية وعملية تنفيذها. ولكن الشيء الملاحظ هو غياب اتفاق أو رأي موحد حول ماهية هذه العبارة، وهنا نجد ثلاث مقاربات أساسية للتفكير الإستراتيجي هي : التفكير الإستراتيجي مقارب للتحليل الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي كمسار تنظيمي لصياغة الإستراتيجية و أخيرا التفكير الإستراتيجي كمنطلق معرفي فردي يندرج ضمن نطاق تنظيمي. وسندرس المقاربات الثلاث من خلال هذا المبحث.

<u>المطلب الأول</u>: ضرورة التفكير الإستراتيجي

في العقود القليلة الماضية، أصبحنا نسمع عن ثورة ثالثة يطلق عليها " **ثالث أكبر ثورة عارمة أو الموجة الثالثة** " ، لأنها تأتي بعد ثورتين حدثتا في الماضي، هما الثورة الزراعية والثورة الصناعية. فهناك تغير أخذ في الحدوث جعل ممارسة المعرفة تحل محل الورشة وجعل الأساليب التكنولوجية تحل محل الأساليب الميكانيكية وجعل الإقتصاد يتجه إلى الخدمات بدلا من التصنيع، وجعل اللامركزية تحل محل المركزية، وأصبحت مؤسسات القطاع العام تتطور بشكل سريع، بل وتأخذ شكلا جديدا أو تتجه للتحول إلى القطاع الخاص، وبذلك أخذت الحواجز القوية التي كانت قائمة في الماضي بين القطاع العام والخاص في الانهيار.

كل هذه التغيرات جعلت العلماء والمعاهد العلمية تتجه بأنظارها نحو إجراء العديد من البحوث عن أخطر القضايا التي تواجه المنظمات اليوم. وقد توصلت معظم إن لم نقل كل الدراسات إلى نتيجة هامة وهي أن أهم تخصص تحتاجه المنظمات في الفترة القادمة هو" الإدارة الإستراتيجية " التي لا ترمي فقط إلى خلق إستراتيجية المنظمة، ولكن أيضا تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجية، بمعنى أن التفكير الإستراتيجي أصبح يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية. لذا يمكن القول، أن الكفاءة في التفكير الإستراتيجي على جميع مستويات التنظيم خاصة مستوى المديرين والمسؤولين قد أصبحت ضرورية في مجال أنشطة الأعمال وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية لأننا بالفعل قد دخلنا مرحلة الثورة الإستراتيجية الفكرية.

وقد قام كل من PRITCHARD et BECK سنة 1992 بتلخيص الحاجة إلى تنمية كفاءة التفكير الإستراتيجي لدى المديرين وكبار والمسؤولين في المنظمة بقولهما: " إن الحيرة التي يواجهها العالم تتمثل في زيادة الحاجة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت–وبدون أي إهمال–العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية. وحيث أن ما هو عاجل ينجح دائما في استبعاد ما هو هام، فإن التنظيم أصبح غير ملتفت إلى شكله المستقبلي بدرجة كافية، لأنه يعتبر هذه المسألة ليست عاجلة وإن كانت مهمة، ولكننا على قناعة بأن أي تنظيم يرغب في التفوق على منافسه خلال السنوات القادمة يجب أن يجعل مسألة شكله المستقبلي على رأس اهتمامه "(التفكير الإستراتيجي، بدون مؤلف,28/04/2010 www.find-pdf.com).

ويقول أيضا SIV JOHN HARVEY الرئيس السابق لشركة ICI (International Consultants and Investigations) عندما تحدث عن وظائف الإدارة العليا ومدى حاجتها إلى أساليب جديدة: "إن أي شخص لن يدرك إلى أي مدى أصبحت فرص النجاح نادرة إلا عندما يشغل منصبا قياديا يجعله يدرك حجم المسؤولية ونطاقها والأعباء الهائلة المترتبة عليها. وبالطبع لن يتمكن من التغلب على هذا الموقف إلى من يرى بوضوح شديد ما يجب أن يفعله"(التفكير الإستراتيجي، بدون مؤلف-www.find pdf.com 28/04/2010,).

من خلال ما تقدم، يعتبر التفكير الإستراتيجي المستمر في عالمنا اليوم أمرا على قدر كبير من الأهمية و هذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية الكبرى التي تعتمد عليه و فيما يلي نعرض مبررات استخدامه:(عامر خضر الكبيسي،2006، 13–14)

- التفكير الإستراتيجي يساعد على تحديد المسار المؤدي للنجاح والتميز،
- التفكير الإستراتيجي يساعد المنظمة على الوصول إلى العملاء و تحديدهم و جذبهم و الاحتفاظ بهم،
- التفكير الإستراتيجي يدرب وينمي المهارات في التخيل الذي قال عنه آينشتاين بأنه أهم مِن المعرفة،
- التفكير الإستراتيجي وسيلة لتجنب القلق الإداري وذلك عن طريق السيناريوهات المبنية التي تخفف عنا وتجنبنا الصدمة أو المشاكل المفاجئة وبذلك فهو يسمح بتركيب نظام إخماد النيران قبل حدوث الحريق ذاته؛
- التفكير الإستراتيجي يوفر درجة عالية من المرونة في استجابة المنظمة لتغيرات المحيط؛

- التفكير الإستراتيجي يسمح بالفهم الجماعي لما يمكن أن يكون عليه المستقبل؛
- التفكير الإستراتيجي يساعد على تطوير وتنمية المعارف الفكرية في المنظمة؛
- التفكير الإستراتيجي يسهل التعامل مع التغير وذلك باستعمال التفكير الأفقي الذي يمكننا من فهم و تفسير الموضوع من وجهات نظر وزوايا متعددة؛
- التفكير الإستراتيجي يساهم في تحرير الناس من الرؤيا الضيقة؛
- التفكير الإستراتيجي يرمي إلى الإتيان بأفكار إبداعية و إبتكارية جديدة و متميزة تتركز على ماذا نعمل؟ بدلا من تركيزنا كإداريين على كيف نعمل؟؛
- التفكير الإستراتيجي يرتكز على إيجاد وتطوير فرص فريدة لخلق القيمة، وهذا من خلال تأهيل وإعداد حوار محرض وإبداعي بين الأشخاص الذين يستطيعون التأثير على إدارة المنظمة. ويعتبر المدخلات بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي، بحيث التفكير الإستراتيجي الجيد يكشف عن الفرص الممكنة لخلق القيمة.

كما تتجسد فوائد التفكير الإستراتيجي بأنه أداة تعزز الاقتدار والتميز في المنافسة. إذ تستطيع الإدارة العليا تحديد الاستعدادات التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح، ولعل منها استعدادات المحافظة على نوعية التصنيع، والكلفة الفعالة والاستعانة بأسلوب توزيع يمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها. وتقارن الإدارة العليا مواطن القوة في عمليات المنظمة ومهامها، وقوتها بنسبة المنافسين في مجالات أعمال حللتها، لكي تقرر عبرها موقعها الإستراتيجي(نعمة عباس الخفاجي، 2008،219). ولهذا يعتبر التفكير الإستراتيجي سمة يجب توفرها في قادة المنظمة باعتبارهم العقول المدبرة لسيرورتها ودوامها.

ورغم حاجة المديرين الماسة إلى التفكير الإستراتيجي لصناعة المستقبل إلا أن الكثيرين منهم لا تتوفر لديه مهارات التفكير الإستراتيجي مما قد يؤدي بالإسراع إلى نهاية عمر المنظمة وهذا للأسباب التالية:

- الإعتقاد الخاطئ لديهم بأن سنوات خبرتهم الطويلة والمكانة العالية التي حققوها في التسلسل الإداري بالتنظيمات التي يعملون من خلالها تجعلهم في غير حاجة إلى اكتساب أية كفاءات أخرى، حتى من الناحية التي أصبحت أساسية لشاغلي الوظائف العليا وهي التفكير الإستراتيجي.

- عدم شعور الكثير من المديرين وكبار المسؤولين بتوفر الثقة والكفاءة لديهم لتحقيق ما هو منتظر منهم خاصة أن خلفيتهم المهنية وعدم تهيئتهم لشغل وظائف عليا يجعلهم غير مستعدين للتفكير استراتيجيا بالشكل المطلوب.
- الخوف من جانب المديرين وكبار المسؤولين الذي يجعلهم يعتقدون أن اشتراكهم في برنامج يهدف إلى زيادة كفاءتهم في التفكير استراتيجيا سيجعل الآخرين يفقدون ثقتهم فيهم كقادة. لذلك نجدهم يسعون إلى كافة أشكال الحجج والأعذار لتجنب الإشتراك في تنمية مهاراتهم، كما يدعي البعض عن خطأ انه فعلا كفء في التفكير استراتيجيا.

يمكن القول من خلال ماسبق أن هناك تفريط من قبل الإدارة العليا والمديرين في تبني هذا النمط من التفكير قد يكون السبب هو جهلهم بالمفهوم بحد ذاته، وهذه حقيقة اتفق عليها أغلب الباحثين في هذا المجال، فلحد السنوات الأخيرة، لا يجد الباحث عن مفهوم للتفكير الإستراتيجي عن اتفاق واضح حول المصطلح، هناك العديد من الكتاب يستعملون مصطلح التفكير الإستراتيجي بطريقة سمنطقية، بمعنى افتراض وجود توافق وتشابه مع عبارات أخرى، ولكن بدون اقتراح أي تعريف محدد.

على العموم عند اجراء المسح المكتبي للأدبيات التي تناولت المفهوم، يمكن أن نلخص أهم مقاربات التفكير الإستراتيجي إلى ثلاث مقاربات أساسية هي : أولا: التفكير الإستراتيجي هو مطابق للتحليل الإستراتيجي، ثانيا: التفكير الإستراتيجي كمسار تنظيمي، وثالثا: التفكير الإستراتيجي كمسار لخلق الأفكار الإستراتيجية.

المطلب الثاني: التفكير الإستراتيجي كنشاط للتحليل الإستراتيجي

هناك العديد من الكتاب والباحثين في مجال إستراتيجية المنظمة، يستعملون عبارة "**التفكير الإستراتيجي**" كعبارة لها نفس المعنى أو مطابقة لعبارة "**التحليل الإستراتيجي**". ونجد هنا بالأخص Michael Porter سنوات 1987و 1991، الذي يستخدم هذه العبارة للإشارة إلى طرق التحليل التنافسي، حيث يقول Porter سنة 1991: " التفكير الإستراتيجي يتطلب طرح سؤالين أساسيين: أولا، ما هو هيكل الصناعة؟ وكيف تتطور عبر الزمن؟...ثانيا، ما هو الموقع النسبي للمؤسسة ضمن الصناعة؟ " (CHRISTOPHE TORSET,2003,24).

التفكير الإستراتيجي المشار إليه هنا يرتبط بالتحليل الإستراتيجي بالمعنى الحرفي للمصطلح، بمعنى، يرتبط أساسا بأدوات التشخيص الإستراتيجي المطورة في السنوات 1970 و 1980، بالإضافة إلى

منظور أساسا وصفيPrescriptive. بالنسبة لــPorter ، النقطة الأساسية لبداية الإستراتيجية يجب أن تكون المحيط الخارجي. في هذا الإطار، المفهوم الذي قدمهPorter للتفكير الإستراتيجي يرتبط بالتحليل التنافسي ولا يتعلق أبدا بالمسارات الإجتماعية(السلوك) والسياسية(التفاوض والنقاش) للإستراتيجية التي تناولها باحثون آخرون في المناجمنت الإستراتيجي أمثال (Bower 1970, Burgelman 1983, Pettigrew 1985, Johnson 1987). التفكير الإستراتيجي يستند على مسار معرفي يسعى إلى تحديد وتعريف مضمون الفعل(L'action) الإستراتيجي التنظيمي.

كما نجد أن Ohmae سنة 1991 (CHRISTOPHE TORSET,2003,24) أحد المؤثرين في الإستراتيجية، يستخدم مصطلح التفكير الإستراتيجي كمرادف لمصطلح التحليل التنافسي أو التحليل الإستراتيجي. ففي الجزء الأول من كتابه"La réflexion stratégique :tout un art"، يجمع تحت مضلة التفكير الإستراتيجي عدة عناوين ومفاهيم مختلفة مثل التحليل الإستراتيجي، الميزة التنافسية، عوامل النجاح أو الرؤية الإستراتيجية، ولكن تحليلOhmae يهتم أيضا بالعوامل الداخلية أي التحليل الداخلي والعوامل الخارجية أي التحليل الخارجي للمنظمة(SWOT) .

وبنفس الطريقة،Dulewiez et Herbert سنة 1996 من خلال تحليلهم لتطور المسارات الوظيفية للمديرين العامين خلال سبعة أعوام، يشيرون إلى عدد من الكفاءات التي تمييز التقدم السريع. القدرة على التفكير الإستراتيجي هي إحدى هذه الكفاءات الضرورية، ويمكن تعريفه على أنه: "القدرة على كشف المشاكل وتأثيرها بطريقة واسعة جدا، مع الأخذ بعين الإعتبار في نفس الوقت الإشكاليات الداخلية والخارجية للمنظمة، قبل التخطيط أو التنفيذ" (CHRISTOPHE TORSET,2003,25).

Sanders سنة 1998(CHRISTOPHE TORSET,2003,25) ومن خلال سعيه لدمج الإشكاليات المتعلقة بالتعقيد على مستوى تسيير المنظمات، يعرف التفكير الإستراتيجي على أنه: "دمج للتحليلات المتعلقة بالحاضر والتنبؤات المتعلقة بالمستقبل، يجمع مرة واحدة كل من تعدد سيناريوهات المحيط الممكنة وتعقيد عملية تخصيص وتنظيم الموارد الداخلية ومفهوم المستقبل".

Crouch et Basch سنة 1997، من خلال دراسة المفكرات اليومية لــ 90 إطار سامي ضمن إطار إستراتيجي، والذي يهدف إلى فهم محتوى التفكير الإستراتيجي، كانت نتائج دراستهم تؤكد أن " التفكير الإستراتيجي يتمحور أساسا أو يتجه نحو الفعل(action). وأغلب المصطلحات المرتبطة بالتفكير الإستراتيجي هي أفعال ترمز إلى الأفعال الإستراتيجية للمسيرين. البعد الثاني الأساسي للتفكير الإستراتيجي هو المحيط، التحليل يرتكز أساسا على تأثيرات المحيط، وبشكل أقل على موارد

المؤسسة. وأخيرا، التفكير الإستراتيجي لا يمكن فصله عن أدوات التحليل والتشخيص للمواقع التنافسية" (CHRISTOPHE TORSET,2003,25).

من خلال ما تقدم سابقا، يمكن القول أن هذا الجانب من البحث يربط التفكير الإستراتيجي بالتحليل الإستراتيجي، بمعنى تشخيص الوجود والبحث عن الفرص والحلول. هذا التفكير الإستراتيجي يدرك أو يكون على المستوى المعرفي الفردي.

المطلب الثالث: التفكير الإستراتيجي كمسار تنظيمي

يمكن أن نعتبر التفكير الإستراتيجي كمسار تنظيمي عندما نرجع للمقارنة مع مسارات أخرى كالتخطيط مثلا، أو عند اعتباره كنشاط يضم عدة أفراد و/أو أجزاء من المنظمة.

بالنسبة لــNasi سنة 1991أوWilson سنة 1994، التفكير الإستراتيجي يرجع لمصطلح الإدارة الإستراتيجية. هو إذن مجموعة المسارات التنظيمية والتي تعنى بتسيير جميع أبعاد إستراتيجية المنظمة." التفكير الإستراتيجي يمتد بالمرة إلى صياغة وتنفيذ إستراتيجيات قادة الأنشطة، وأيضا إلى الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ككل. هذا يحتوي على التحليل الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي والتنظيم والمراقبة وأيضا القيادة الإستراتيجية. التفكير الإستراتيجي يغطي أيضا كل الخصائص والميزات التي توصف بأنها إستراتيجية" (سعيد لوصيف، 2001، 36).

وضمن منظور تاريخي، يؤكد Wilson أن "الحاجة للتفكير الإستراتيجي لم تكن أبدا كبيرة كما هي عليه اليوم(...) فهذا التحسن المستمر(للتخطيط الإستراتيجي) قد غيير بعمق خصائص التخطيط الإستراتيجي، بحيث يظهر حاليا من اللائق الاستناد إلى المناجمنت الإستراتيجي أو التفكير الإستراتيجي " (CHRISTOPHE TORSET,2001,2) .

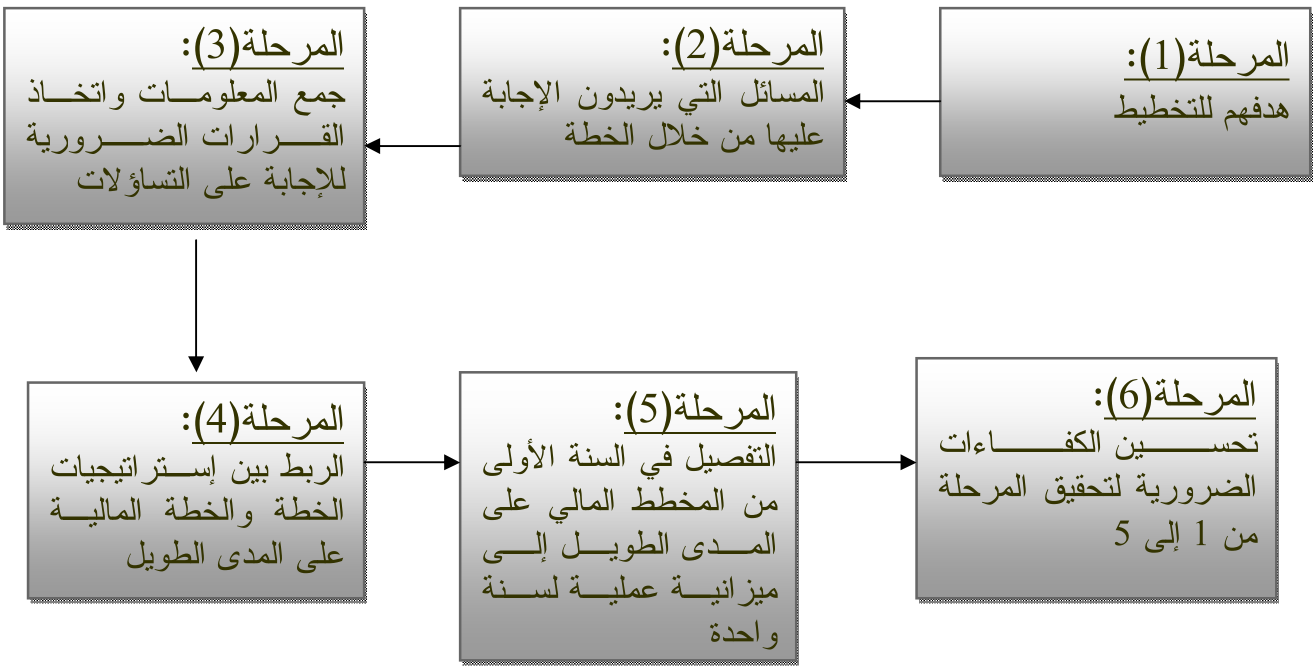
العلاقة بين التخطيط كمسار تنظيمي والتفكير الإستراتيجي، تم تناولها أيضا في التصورات أو البحوث التي جاء بها((Zabriskie et Huellmantel(1991), Christensen(1997)، مثلهم مثل Porter سنة 1996، أرادوا إعطاء المديرين جزء من دورهم في الإدارة وتطوير قدراتهم على التفكير الإستراتيجي. يعتبر الباحثان أن القادة الإستراتيجين "لديهم القدرة على تحديد واختيار الأسواق المستقبلية أين يجب استثمار موارد المنظمة لضمان نموها". التفكير الإستراتيجي هو إذن: "التمهيد لصياغة وتشكيل مستقبل المنظمة(...)، ضرورة أولية لتخصيص الموارد التي تسمح باغتنام الفرص الجديدة" (CHRISTOPHE TORSET,2001,2)

حسب Zabriskie et Huellmantel سنة 1991، المدراء يفكرون بطريقة إستراتيجية عندما: (CHRISTOPHE TORSET,2003,26)

- يرون ويحددون ماذا يريدون أن تصبح المنظمة؛
- قادرون على إعادة تخصيص مواردهم بطريقة تجعل من المنظمة تنافسية في أسواق الغد؛
- قياس الخطر، مداخيل وتكاليف البدائل الإستراتيجية التي تتاح لهم؛
- تحديد والتفكير في البدائل التي يريدون أن تستجيب لها الخطط الإستراتيجية؛
- التفكير منطقيا ونظاميا في مراحل التخطيط التي يستعملونها لتفعيل وتنشيط تفكيرهم الإستراتيجي ضمن عمليات المؤسسة.

الكاتبان يقترحان نموذج لتطوير التفكير الإستراتيجي لدى المدراء منظم في ستة مراحل كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل بياني رقم(1): نموذج لتطوير التفكير الإستراتيجي لدى المدراء مقدم من قبل: Zabriskie et Huellmantel



Source: CHRISTOPHE TORSET, 2003, P (26).

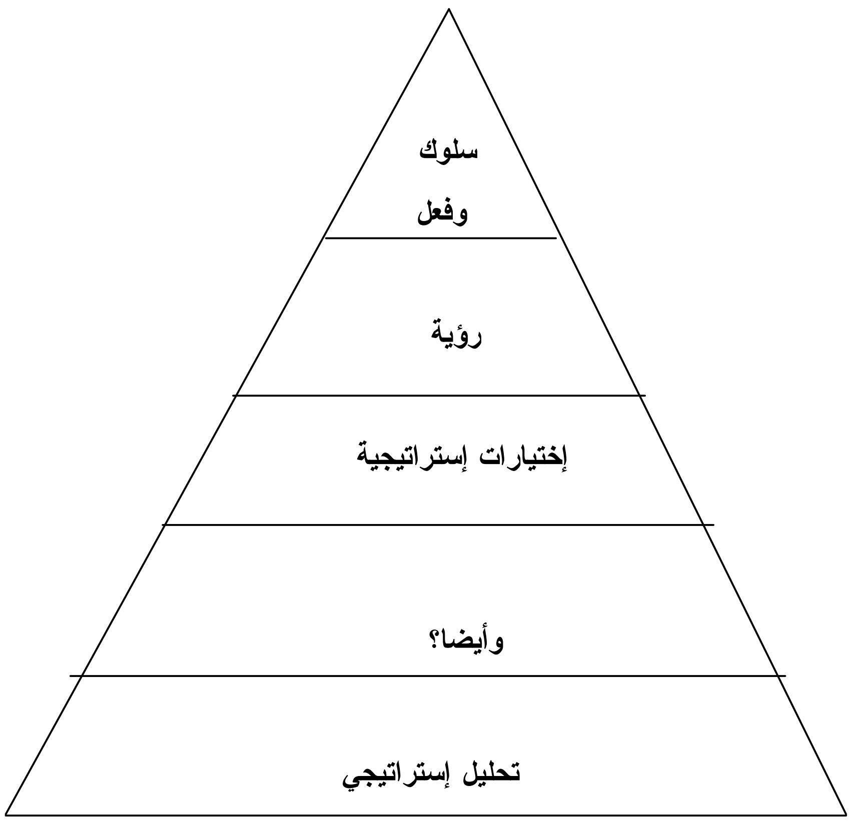
النموذج المقترح يمكن أن نجده مشابه لعدة نماذج مقدمة سلفا في أدبيات المناجمنت حول التفكير الإستراتيجي. هذا النموذج لا يختلف عن سيرورة التخطيط والتوصيات التي جاء بهاChristensen سنة 1997 للوصول إلى أحسن تفكير إستراتيجي والتي نذكر منها ما يلي: (CHRISTOPHE TORSET,2003,27)

- تحديد القوى المحركة للمحيط التنافسي للمنظمة؛
- صياغة الإستراتيجية التي تأخذ في الحسبان هذه القوى؛
- خلق مخطط مشاريع تنفيذ الإستراتيجية.

التفكير الإستراتيجي في هذا الإطار متوافق مع التخطيط الإستراتيجي، ويمثل إذن نشاط جماعي للتحليل الإستراتيجي.

Grundy et Wesley سنة 1999 يقدمون أيضا رؤية للتفكير الإستراتيجي كمسار تنظيمي، من خلال نموذج "**هرم التفكير الإستراتيجي**"، الذي يبنى حول مجموعة من الخطوات المتتالية، التي تكون التفكير الإستراتيجي. الشكل التالي يوضح لنا النموذج:

تمثيل بياني رقم(2): هرم التفكير الإستراتيجي لــ Grundy et Wesley



Source: CHRISTOPHE TORSET, 2001, P(7)

وتحليل للنموذج المقترح من طرف الكاتبان، يشيران إلى أن: "قاعدة هرم التفكير الإستراتيجي ترتكز على التحليل الإستراتيجي، لكن دائما المسيرين و طلبة المناجمنت(تقريبا 50%) لا يذهبون إلى طرح سؤال: "وأيضا؟" أو "وبعد؟" الذي يمثل المستوى التالي للهرم. 50% يفشلون في خلق إختيارات إستراتيجية حقيقية جذرية ومبدعة. المستوى التالي هو الرؤية، قريب من 50% من المسيرين هم جد خجولين لعرض ونشر إستراتيجياتهم ضمن صورة أو رسالة خاصة. 50% يفشلون أيضا في ترجمة هذه الرؤية إلى مخطط عمل. و أخيرا 50% أخرى لا تذهب إلى تكييف سلوكهم الإستراتيجي. وفي الخلاصة، المعدل الإجمالي للنجاح كان 3.1% الأمر الذي يساعد على فهم ضعف معدل النجاح للعديد من المخططات الإستراتيجية" (CHRISTOPHE TORSET,2001,7) .

الطرح الذي جاء به الكاتبان يرتكز على الأخذ بعين الإعتبار السلوكات و الفعل(action) ضمن مفهومه العام. التمييز بين التفكير والتنفيذ ليس له أهمية كبيرة، بل إن تنفيذ المخططات الإستراتيجية يمثل في حد ذاته بعدا من أبعاد التفكير.

و لا يعتبر Mintezberg (Mintezberg,1994,167) التفكير الاستراتيجي مجرد طريقة جديدة تميز السيرورة الإستراتيجية، بل أنه نوع خاص من التفكير يتمتع بخصائص مميزة. و عليه، يظهر أن التخطيط و التفكير الاستراتيجيين كلاهما يشير إلى سيرورة مختلفة عن الأخرى في تكوين الإستراتيجية، بل و يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي خطرا على التفكير؛ حيث " يميل التخطيط التقليدي إلى أن يكون سيرورة محافظة، تشجع في بعض الأحيان السلوكات التي تقوض الفكر و النشاط الاستراتيجيين. كما يمكن أن يكون صلبا، و يشجع مقاومة التغيرات الإستراتيجية الهامة، و يثبط الأفكار الجديدة فعليا لحساب تعميم للوضع الراهن أو تكيف هامشي".

ولكن Mintezberg للأسف لا يقدم تعريف واضح للتفكير الإستراتيجي، بل يكتفي فقط باعتباره طريقة للتفكير تتميز بخصائص نوعية، هذه الخصائص قريبة من الخصائص التركيبية والحدسية الخاصة بالجهاز الطرفي(**Limbique**) الأيمن للدماغ: "أقترح اختلاف أساسي بين التخطيط الرسمي والمناجمنت(الغير رسمي)، اختلاف يشبه الإختلاف بين الشقين الأيمن والأيسر من الدماغ(...). التخطيط الرسمي يظهر وأنه يستخدم مسارات شبيهة بالتي تستخدم في الشق الأيسر، في حين، المسارات الأكثر أهمية للمناجمنت ترتكز على مؤهلات الشق الأيمن" (CHRISTOPHE TORSET, 2003, 44).

ويقترح HAMEL and PRAHALAD تناولا تحليليا مشابها للتناول الذي قدمه MINTZBERG؛ بحيث يصف هذين الباحثين التخطيط الاستراتيجي بأنه نشاط بيروقراطي ينحصر في ملئ الملفات(**Form filling**) بينما يتناولان التفكير الاستراتيجي ضمن مصطلحات كالإبداع و الاستكشاف(CHRISTOPHE TORSET,2001,5).

نفس الشيء عند Goshal et Bartlett(1998) يقابلان بين التخطيط والتفكير، حيث يشير الباحثان أن الأول يجب أن يترك المكان للثاني: " عصر التخطيط الإستراتيجي تراجع بسرعة أمام تقدم المنظمة المتنامية المرتكزة على حركة الفكر الإستراتيجي ".

كما نجد أن Liedtka سنة 1998b (CHRISTOPHE TORSET,2003,45-46) تتناول نفس الطرح بالمقابلة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي، حيث تمييز بين أربعة خصائص يقوم عليها المفهومين. أولا، التخطيط الإستراتيجي يعتبر المستقبل على أنه: " قابل للتنبؤ به ومستقر، ويمكن تمييزه بالتفصيل الأمر الذي يسمح بالفصل التام بين أدوار صياغة الإستراتيجية والتنفيذ ". في المقابل، التفكير الإستراتيجي: " يفترض مستقبل يمكن التنبؤ بشكله فقط، أما ضمنه، فالذكاء المحلي هو أساسي وضروري ".

الخاصية الثانية التي تمييز بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي، الدور المنتظر من المسيرين العمليين الغير مقررين " التخطيط التقليدي يعتبر أن المسير في أسفل التنظيم لديه حاجة واحدة وهي معرفة دوره(...). في المقابل، إطار التفكير الإستراتيجي يتطلب أن يمتلك المسيرين بعيدا عن هذا الفهم المحدود لأدوارهم الخاصة، فهم أوسع للنظام والعلاقة بين أدوارهم وعمل النظام وكذا الإرتباطات الداخلية بين مختلف الأدوار الموجودة ضمن النظام".

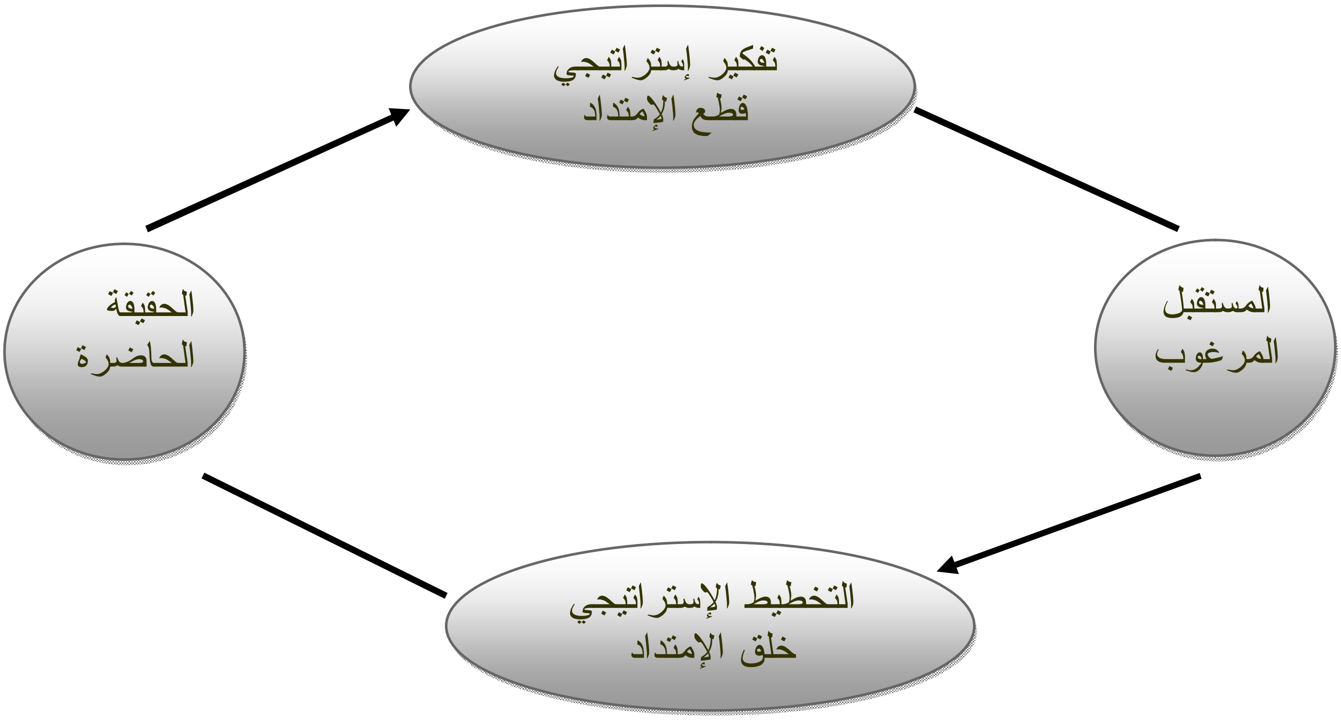
حسب Liedtka، التخطيط يرتكز على المراقبة وأنظمة القياس: " مسارات التخطيط ترتكز على خلق مخطط كهدف وحيد"، في حين التفكير الإستراتيجي يقوم على "نموذج **Un paradigme** إستراتيجي يبنى عبر الزمن".

أخيرا، الإختلاف الأخير بين التخطيط والتفكير يعتمد على الهدف: التخطيط يبحث عن **الكفاية** **L'efficience**، أما التفكير الإستراتيجي فيبحث عن **الملائمة** **La pertinence**.

وتلخص Liedtka فكرتها بالإشارة إلى أن التفكير والتخطيط رغم أنهما مختلفين في الأساس، لكنهما ليسا بالضرورة متعارضان Antinomiques. نفس الشيء عند Heracleous سنة

1998(CHRISTOPHE TORSET,2003,46) ، حيث يقترح علاقة تكاملية بين الاثنين " فالتفكير الإستراتيجي يساهم في القطيعة في الإمتداد بين الحاضر والمستقبل، في حين التخطيط يدعم هذا الإمتداد "، ويمكن أن نوضح هذه العلاقة من خلال التمثيل البياني التالي:

تمثيل بياني رقم(9): صياغة الإستراتيجية بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي (Liedtka(1998b



Source: CHRISTOPHE TORSET, 2003, P(46).

وكاختصار لمختلف المقاربات التي تقابل بين التفكير والتخطيط الإستراتيجي، يمكننا أن نعتبرهما طريقتين مختلفتين لصياغة و بناء الإستراتيجية، والذين يختلفان في النقاط التالية:(CHRISTOPHE (TORSET,2003,47

1. التخطيط يكون مركزي ومصاغ في شكل معين Formalisée / التفكير غير مركزي وانتهازي، إذن غير رسمي أكثر.
2. التخطيط هو تحليلي ومعياري(قياسي) Normative / التفكير هو حدسي وإبداعي.
3. التخطيط كابح للتغير / التفكير ملائم للتغير.

4. التخطيط يخلق من اليأس La frustration داخل المنظمة / التفكير يحمل الحماسة L'enthousiasme من خلال خلق فضاءات للتعبير والحرية للعاملين.

رغم كل هذا الإختلاف بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي، إلا أن هناك بعض الكتاب أو البحثين في الميدان، يعدلون عن المقابلة بين المفهومين. حيث نجد أن كل من(CHRISTOPHE (De Geus 1988, Senge 1991, Nadler 1994) (TORSET,2003,48-49 يعتبرون أن أحد الخصائص الأكثر أهمية للتخطيط الإستراتيجي ليس المخطط في حد ذاته، بل الطريقة التي يمكن أن تغيير النماذج العقلية للمسيرين والموجودة ضمن المسارات " التخطيط يجب أن يدرك كأنه أداة للتفكير الإستراتيجي، وليس كنمط أو طريقة مختلفة لصياغة الإستراتيجية".

كما نجد أن Martinet et al سنة 1995 يقترحان تحليلا لمساهمة مسارات التخطيط في ديناميكيات التغيير. التخطيط الإستراتيجي يظهر هنا على أنه وسيلة تسمح بالتعلم والتمرن **L'apprentissage** على التفكير الإستراتيجي " التخطيط الإستراتيجي، من خلال خاصيته النظامية والمصاغة، يطور الوعي الإستراتيجي والألفبائية[1] الإستراتيجية للمتعاملين المشاركين ضمن المسارات". ضمن هذا المعنى، التخطيط الإستراتيجي هو أداة مناسبة لتسهيل المرور من التفكير الفردي إلى التفكير الإستراتيجي على مستوى التنظيم ككل.

من هذا المنطلق، يظهر أنه من غير المناسب المعارضة مباشرة بين التفكير والتخطيط كما جاءت به Liedtka أو Heracleous أو Mintezberg، التخطيط الإستراتيجي هو أداة للتفكير الإستراتيجي ولكن مستويات التحليل هي مختلفة. بطريقة كاريكاتورالية، يمكن أن نظيف أن المقارنة بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي تشبه قليلا أو كثيرا المقارنة بين قرار الإستثمار وحساب القيمة الحالية الصافية للإستثمار " لا يجب أن نطابق بين النهايات والوسائل. التفكير الإستراتيجي هو نهاية أين يكون الطموح هو تطوير موقع إستراتيجية. التخطيط هو وسيلة لخلق وتوليد هذا التفكير، من خلال صياغة وبناء إدراك من خلال معطيات بيئية وتنافسية وتنظيمية معقدة".

وكخلاصة لهذا كله، يمكن أن نقول أن : " التفكير الإستراتيجي ليس عدو للتخطيط الإستراتيجي، على لعكس، فهو يتغذى منه. التخطيط يكون أداة للتحليل الذي يسمح بصياغة الأفكار وتطوير لغة مشتركة لكل الفاعلين في المنظمة ".

[1] مصطلح الألفبائية الإستراتيجية للمتعاملين يرجع إلى قدرتهم على المشاركة في صياغة وبناء الإستراتيجية. ويمكن أن يفهم من خلال بعدين اثنين: القدرة على القراءة والقدرة على كتابة الإستراتيجية.

كخلاصة للمحور الثاني من أدبيات التفكير الإستراتيجي، نجد أن الجزء الثاني من أدبيات المناجمنت يأخذ التفكير الإستراتيجي أو يفهم هذا الأخير على أنه مسار تنظيمي مشابه للتخطيط الإستراتيجي، لكن يتضمن على عملية التنفيذ ولا يركز فقط على تحليل المحيط والموارد.

عند مراجعة التناولين السابقين، نجد أن الفائدة المتحصل عليها جد محدودة، فاستعمال عبارة "التفكير الإستراتيجي" مشتق أساسا من الطرح السمنطقي الموجود ضمن تسويق الأفكار. فليس فقط المصطلح غير مفهوم، لكن الافتراضات المتعلقة به لا تتعدى سوى عملية صبغ للمسارات "التقليدية" لتكوين الإستراتيجية.

وهنا تتساءل Lidetka سنة 1998(CHRISTOPHE TORSET,2003,29) حول المغزى من هذه التناولات وتخشى تواجد قوقعة جديدة فارغة: "إذا لم نصل إلى فهم معمق للتفكير الإستراتيجي مثل الذي لدينا اليوم للتخطيط الإستراتيجي، فنحن نخاطر بإدخال ضمن قاموس الإستراتيجية مصطلح آخر جذاب لكن بدون ملائمة للمسيرين".

المطلب الرابع: التفكير الإستراتيجي كمسار لتوليد الأفكار الإستراتيجية

الأعمال المقدمة سابقا تتبنى ضمنيا أو بوضوح تناولين متناقضين. فبالنسبة للكتاب الذين يوافقون بين التفكير والتحليل الإستراتيجي. التفكير هو نشاط معرفي فردي للتشخيص والافتراضات منفصل عن الميكانيزمات الجماعية المؤدية للفعل الإستراتيجي. التصور النظري الغالب هنا هو(**المضمون**) أو المحتوى **Le contenu**.

أما بالنسبة للكتاب الذين تناولوا المقاربة التنظيمية للتفكير الإستراتيجي، فإن هذا يمثل مسار تنظيمي لبناء وتشكيل الإستراتيجية، جد مقارب للتخطيط ويمكن أن يضم التنفيذ الإستراتيجي. التصور النظري الغالب هنا هو(**المسار**) **Le processus**.

هناك توجه أو رأي ثالث يفترض أن التفكير الإستراتيجي هو نشاط لخلق وتوليد الأفكار، لا يمكن فصله عن إطاره ومساره التنظيمي الذي يندرج فيه. هذه الأعمال تقدم رؤيا عن التفكير الإستراتيجي تجمع بين المسار والمحتوى(المضمون)، المستويات الفردية والتنظيمية.

الدراسات المقدمة من طرف Hay et Williamson سنة 1997 تمثل الدراسة الأهم ضمن هذا التناول. بحثا عن تحديد مفهوم لمصطلح التفكير الإستراتيجي، من خلال استقصاء 200 إطار في كل

المستويات الهرمية، إستنتج الباحثان ثلاثة خصائص أساسية لــ"**أحسن**" تفكير إستراتيجي هي: (CHRISTOPHE TORSET,2003,29-30)

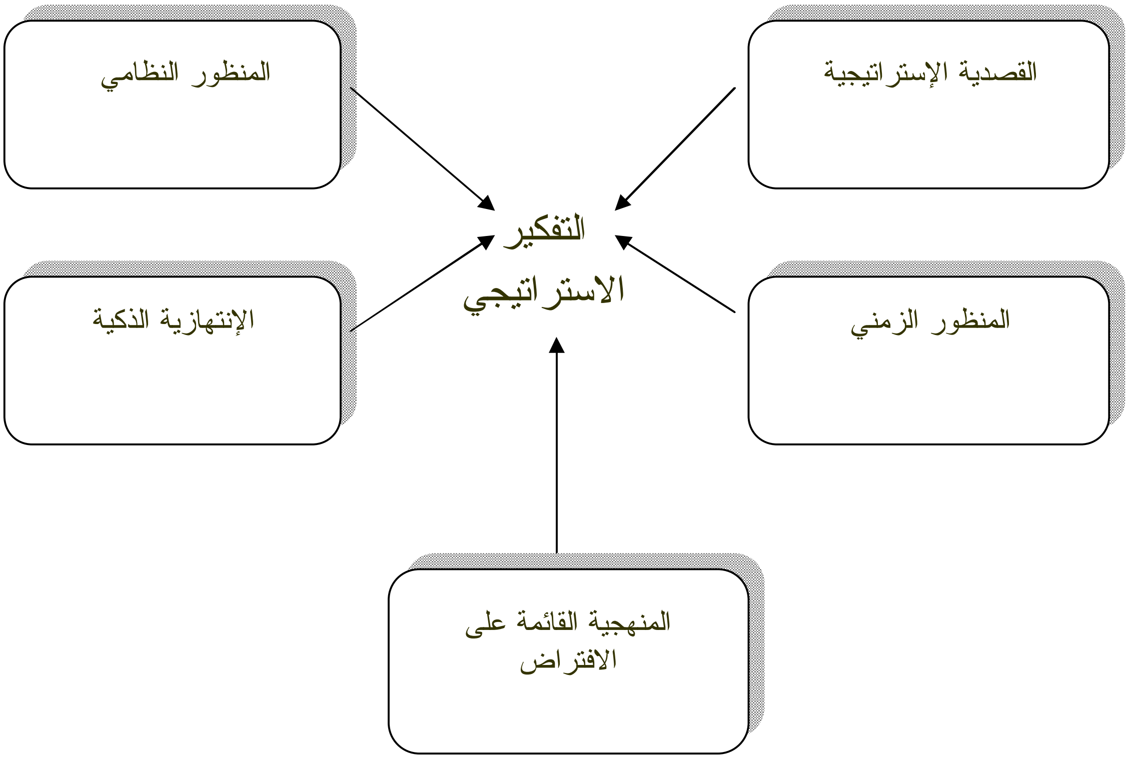
1. التفكير الإستراتيجي الناجح يجب أن يأخذ بعين الإعتبار المستويات الهرمية المختلفة والتي يبعث إليها، بمعنى الحفاظ منذ البداية على المنظور التنفيذي(Perspective d'action). التفكير الإستراتيجي يجب أن يكون قابل للتنفيذ بسهولة، بمعنى واقعي أو عملي "Pragmatique"؛
2. التفكير الإستراتيجي ذو الجودة يكون موجه نحو المستقبل، يجب أن يعطي رغبة للأفراد المكلفين بتنفيذه للتواجد على المدى الطويل؛
3. التفكير الإستراتيجي الأحسن يجب أن يضمن التناسق التنظيمي، بالأخذ بعين الإعتبار جميع المتعاملين والهويات المتعلقة بهم، ويبعد اليأس عن أجزاء المنظمة المختلفة.

نتائج الباحثين تأكد أن التفكير الإستراتيجي هو نشاط للتحليل، لكن لا يمكن أن يكون متصور على أنه من عدم « **ex nihilio** » . "التفكير الإستراتيجي يجب أن ينتج أفكار إستراتيجية قابلة للتنفيذ ومشجعة، متوافقة مع الإطار التنظيمي الذي سيتم تنفيذها ضمنه"

التصور المقدم من طرف Liedtka سنوات (1996,1998a,1998b,2000,2001) يندرج ضمن هذا التناول للتحليل الموقفي والنظامي والقابل للتنفيذ.

نموذج Liedtka سنوات (1998a,2000,2001) (Christophe Torset,2003,30) أكثر من كونه مركز على الأبعاد المعرفية والفردية للتفكير الإستراتيجي، لا يفترض حقيقتا تعريف للتفكير الإستراتيجي: " تبعا لتناول Mintezberg، أعرف التفكير الإستراتيجي على أنه نمط معين للتفكير ذو خصائص مميزة". والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

تمثيل بياني رقم(3): نموذج Liedtka لعناصر التفكير الإستراتيجي



Source: LIEDTKA J.M, 1998a, P (30).

1).**المنظور النظمي:**systems perspective بمعنى امتلاك تصور ذهني واضح عن مجموع النظام(المنظمة) و النظام القيمي للأفراد داخل التنظيم؛ إذ لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة بمرونة لمتطلبات السوق و الزبائن، فإنه يتعين أن يكون لها منفذ نحو المدخلات المرنة (Flexible Inputs)، و التي يمكن حصرها في أربعة فئات: تكنولوجيات و آلات مرنة، أشخاص مرنين، هياكل مرنة، و أنساق و سيرورات مرنة (LIEDTKA J.M, 1998a,30). و يستعمل SENGE (طارق شريف يونس،2006، 105) عبارة "**الفكر النظامي**" ليصف نفس الظاهرة التي تتناولها LIEDTKA؛ حيث يعتبره أهم الاختصاصات الخمسة التي تميز المنظمة الذكية. وقد وصف طاقة النماذج العقلية الذهنية في التأثير على سلوكنا، وذكر أن الأفكار المعبرة الجديدة قد لا تفعل فعلها بسبب تعارضها العقلي مع المبادئ التقليدية التي تحكمها، والتي تجعلنا غير متقبلين للأفكار الجديدة وهذا ما تحاول تجاوزه النماذج العقلية الذهنية التي توفر لنا معرفة كيفية تحمل العالم من حولنا وكذلك فهم البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة.

ولقد كان البعد الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمات هو البعد الصناعي، أي العوامل الخاصة بالصناعة المعنية وتأثيرها على أفكار المنظمة، وهذا ما أكد عليه Moore(طارق شريف يونس،2006، 106)، حيث ذكر أن توسيع المنظور لما وراء حدود الصناعة المعنية سوف يفتح باب الإبتكار، واعتبر أن المنظمة هي ليست عضوا في صناعة مفرده، ولكنها جزء من نظام بيئي للأعمال تتقاطع فيه الكثير من الصناعات، وتعمل فيه الشركات بشكل تنافسي أو تعاوني، وهو مجال يفتح الباب أمام الابتكارات.

وهكذا فإن النظام البيئي وتعقيداته وتداخلاته يتطلب حتما نوعا من التفكير الإستراتيجي الذي يمكن من خلاله فهم النظام البيئي للأعمال الخارجية التي تعمل المنظمة ضمنه. وكذلك يضم التفكير الإستراتيجي كافة النشاطات الداخلية، ويربطها مع الظروف الخارجية، كما يحدد لكل فرد دوره في المنظمة وضمن النظام الأكبر، ويوضح له كيفية تأثير سلوكه على الأجزاء الأخرى في النظام وعلى النتائج النهائية. ولقد تحدثنا كثيرا عن أهمية المواءمة بين المستويات الثلاثة للإستراتيجية، الإستراتيجية الشاملة للمنظمة، وإستراتيجية الأعمال، و الإستراتيجية الوظيفية. ولكن المواءمة بين المستوى الرابع(الزبون) وهو المستوى الشخصي Personal ربما يكون هو المستوى الحاسم، لأنه من المستحيل تعظيم حاصل هذا النظام دون فهم هذا المستوى وخصوصا الزبون(ETON LAWRENCE,1999,5)

وعليه فإن المفكر الإستراتيجي يرى وجود روابط عمودية ضمن النظام في مقطورات متعددة، حيث يرى العلاقة قائمة بين مستويات الإستراتيجيات الثلاثة المذكورة آنفا بينها وبين البيئة الخارجية، ثم مع خيارات الزبائن، وعلى أساس يومي. ثم يفهم المفكر الإستراتيجي الموضوع بشكل أفقي يتكامل مع ما ذهبنا إليه في الإطار العمودي، أي عبر الأقسام ووظائفها، وكذلك بين مجتمعي المجهزين والمشترين(طارق شريف يونس،2006، 106).

2).**القصدية الإستراتيجية:** Strategic Intent و يقصد بها أن يكون التفكير الاستراتيجي متجذرا في تاريخ المنظمة و محيطها، و أن يكون قادرا على فهم الموارد و النجاحات و الإخفاقات الماضية، تحقيقا لملائمة القصدية الإستراتيجية و تجانسها لدى أعضاء التنظيم. و يؤخذ هذا المفهوم كل دلالته و أهميته، على وجه الخصوص، إذا علمنا أن موارد المنظمة هي محدودة، و بالتالي وجب عليها تأطير التفكير الاستراتيجي بداخلها و توجيه(سعيد لوصيف،2001، 45).

إن التفكير الإستراتيجي هو تفكير مقصود، ولقد أعاد Hamel & Prahalad سنة 1994 هذه الفكرة إلى فكرة الغائية الملازمة لجميع تصرفاتنا، وعندئذ فرضت مجارات التفكير لجميع مراحل عملية صنع الإستراتيجية. إذ يقول الباحثان : (ETON LAWRENCE,1999,5) " القصدية الإستراتيجية هي المصطلح الذي يتضمن وجهة رأي خاصة حول السوق على المدى الطويل أو الموقع التنافسي الذي تأمل المؤسسة بناءه خلال العشرية القادمة أو نحو ذلك. إذن، فهي تحمل معنى التوجيه. القصدية الإستراتيجية نجد أنها متنوعة، تتضمن الرؤية للمستقبل، تحمل للعاملين تعهد باكتشاف منطقة تنافسية جديدة، إذن، فهي تحمل معنى الإستكشاف. القصدية الإستراتيجية لديها جانب إحساسي خاص بها، هي هدف يدركه العاملون وكأنه ذو أهمية غريزيا، إذن، فهي تتضمن معنى القدر. التوجيه و الإستكشاف و القدر هي الخصائص المميزة للقصدية الإستراتيجية".

حيث ذكرا أن الإستراتيجية على هذا النحو تستهدف بناء تصور طويل الأجل عن الأوضاع الاجتماعية للمجتمع أو عن السوق، أو الموقف التنافسي الذي ترغب المنظمة ببنائه لعقد قادم من الزمن أو أكثر، وبذلك فهي تحدد نقطة بعيدة في المستقبل، وتحول اتجاه المنظمة نحوها، وتتجه إليها أنظار العاملين ومستخدمي المنظمة(طارق شريف يونس،2006، 107). وفي هذا الإطار تشير Liedtka سنة 1998: (ETON LAWRENCE,1999,6) " الهدف الإستراتيجي يمثل اللب الصلب الذي يسمح للأفراد ضمن المنظمة بتجميع وأخذ جزء من طاقتهم، ومن ثم تحديد القصد، مقاومة اللهو(العبث) والتركيز أيضا الطويل المدى لبلوغ الهدف".

إن القصد الإستراتيجي يفضي إلى عملية التركيز و الابتعاد عن العشوائية مما يسمح للأفراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة.

3).**الإنتهازية الذكية:** Intelligent Opportunism و يقصد بها أن التناول الحديث للتفكير الاستراتيجي يشجع مشاركة الأطراف الداخلية و الخارجية للمنظمة في بلورة إستراتيجيتها، بحيث ينبغي من جهة، أن يمنح المستخدمين استقلالية أكبر في العمل قصد تمكين المنظمة من مواجهة ارتياب المحيط، و من جهة أخرى أن تنفتح المنظمة على المستشارين الخارجيين من حين لآخر، و أن تستغل كفاءاتهم المهنية و تستثمرها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية(سعيد لوصيف،2001، 46). ولقد أشار Burgelman إلى ضرورة أن توجه الجهود بشكل فاعل وكفء إزاء مخاطر خسارة الخيارات الإستراتيجية الأكثر ملائمة للبيئة، وهذا يتطلب بالتأكيد إتباع سياسة انتهاز الفرص الذكية، وعدم ترك أية فرصة مناسبة

تذهب دون الاستفادة منها، هذا ما أشار إليه باحثون آخرون أيضا، ومنهم Stacey الذي شدد على ضرورة مفهوم"**القصد**"Intention وجعله أكثر شمولية ومرونة، فالاهتمام أو القصد يجب أن يوجه لاكتشاف ماذا ولماذا وكيف تنجز الأشياء. وهذا الاهتمام أو القصد يبرز من خلال خبرة وتجربة المدراء، وكيفية فهم الأمور، ولكن المطلوب هو الاهتمام والقصد نحو حالات الابتكار والطموحات التي يحملها الأفراد في المنظمة(طارق شريف يونس،2006، 108).

4). المنهجية القائمة على الافتراض : Hypothesis-Driven و التي ترتبط أساسا بسيرورة حل المشاكل كمحور مركزي في التفكير الاستراتيجي. فالتوجه " **العلمي** " في حل المشاكل يعتمد على استعمال الحدس أو التناول التحليلي أو كليهما معا، تبعا للحاجة. حيث تقول Liedtka :(سعيد لوصيف،2001، 47) " التفكير الإستراتيجي، كما تم تفسيره، يتمحور حول استخدام المنهج العلمي، طريقة للتفكير الذي يعتمد على وضع واختبار الفرضيات. عند الإفتراض، تسأل الأسئلة الإبداعية"ماذا لو؟". لاختبار فرضياتك، تسأل الأسئلة التحليلية "لو...،ثم..."(...). خلال هذا المسار، التفكير الإستراتيجي هو إبداعي وتحليلي في نفس الوقت".

إن هذا العنصر من عناصر التفكير الإستراتيجي هو مرآة للطريقة العلمية، حيث إن التفكير الإستراتيجي يفترض فرضية ما، ثم يختبرها ويؤكد صحتها أو يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة. ويعتبر هذا العنصر من العناصر الأكثر غرابة بالنسبة لمدراء الأعمال مقارنة ببقية العناصر الأخرى الأربعة حيث تشيرLiedtka سنة 1998:(ETON LAWRENCE,1999,8) " بالرغم من التواجد ضمن محيط يتوفر على معلومات كثيرة وتضاؤل وقت التفكير، القدرة على بناء الفرضيات جيدا واختبارها بفعالية يعد أمرا أساسيا...القدرة على العمل من خلال الفرضيات هي الكفاءة الأساسية لاستشارة أحسن ضمن إستراتيجية المؤسسات".

فالبيئة الحالية تمتاز بكثرة واستمرارية تزايد المعلومات المتوفرة، وبالتالي تقليص مدة التفكير والقدرة على تطوير أفضل الفرضيات واختيارها، وهذا يعد شيئا حاسما، وأن القدرة على العمل بأفضل ما يمكن من الفرضيات هو جوهر أهلية وكفاءة المنظمات الاستشارية التي تقدم أفضل الاستراتيجيات، حيث إن هذه المنظمات تطور فرضيات جيدة بشأن موقف الأعمال، هذه المنظمات تمتلك كافة المعلومات الخاصة بأعمال حول العالم، وتوظفها في عملية وضع الفرضيات، وتقديمها للمنظمات التي تطلب استشارتها بشأن الإستراتيجية الأفضل.

5). المنظور الزمني: Thinking in time يتطلب التفكير الاستراتيجي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ماض و حاضر المنظمة و مستقبلها. فالتفكير الاستراتيجي يقيم علاقة بين هذه الأبعاد الزمنية، فهو بهذا المعنى يسترجع الذاكرة المؤسساتية و سياقها التاريخي كعنصر نقدي لإبداع المستقبل. و يعتقد HANDY أن الأفراد هم بحاجة في نفس الوقت إلى شعور بالاستمرارية تجاه الماضي، و شعور بالتوجه نحو المستقبل و ذلك للمحافظة على الانطباع لديهم بإمكانية التحكم في التغير(سعيد لوصيف، 2001، 47). كما أيد ذلك كل من Hamel & Prahalad سنة 1994، حيث يشيران على افتراض أن هذه هي الفجوة بين واقعية اليوم وقصد المستقبل وهي مسألة حرجة، فإن التفكير الإستراتيجي والقصد الإستراتيجي لا تصنع خططه على الموارد الحالية للشركة ويوائم بينها وبين الفرص المناسبة التي تتوفر في البيئة، وهذا ما تفعله تقليديا الإستراتيجيات التقليدية، وإنما هي تفترض أن الموارد الحالية للمنظمة هي غير كافية ومع هذا فهي قادرة على التوسع والزيادة، وعليه يجب أن تكون قلة الموارد مصدر ابتكار، وزيادة الموارد، واقتناص الفرص المناسبة لغرض التوسع المستقبلي(طارق شريف يونس،2006، 108). وهكذا فإن التفكير الإستراتيجي هو دائما التفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستعارة الأساليب الماضية وربطها مع الأساليب الحاضرة ثم مع المستقبل. كما افترض Neustadt سنة 1986 بأن التفكير في الوقت المناسب له ثلاثة مكونات: ETON) LAWRENCE,1999,7)

- الأول: أن المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التنبوئية؛
- الثاني: أن النظرة لما سيحدث في المستقبل منطلقة من الحاضر ومختلفة عن نظرة الماضي؛
- الثالثة: هو استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل ومن ثم بناء منظورات التغير.

وهكذا يجب الدمج بين الأبعاد الثلاثة للزمن بين الماضي والحاضر والمستقبل، ولكن السؤال الإستراتيجي المهم هو كيفية صياغة رؤيتنا للمستقبل الذي نريده، وما الذي يجب أن نحتفظ به، والذي ورثناه في الماضي ونطوره في الحاضر، وما الذي يجب أن نتخلى عنه، ثم توجيه كل ذلك باتجاه النظرة المستقبلية.

من خلال الربط بين مصطلح التفكير الإستراتيجي وعدد من المفاهيم الجارية ضمن المناجمنت الإستراتيجي(القصدية الإستراتيجية، الإنتهازية، المقاربة النظامية)، نموذجLiedtka يمكن أن يعتبر كعمود أو ركيزة مهمة لبناء تصور أو فهم واضح للتفكير الإستراتيجي.

وكما جاء به Auregan سنة 1998، Calori et al سنة 1997 أعطو تعريفا جد واسع للتفكير الإستراتيجي : "نستعمل عبارة التفكير الإستراتيجي(...) ولكن نخاف أن تكون هذه العبارة غير محددة. التفكير الإستراتيجي ضروري عموما لكي يأخذ في الحسبان مجموع المسارات الإستراتيجية المنفذة من قبل المدراء، وهو عبارة عن ترجمة لتنوع مسارات التشخيص والقرارات الإستراتيجية" (PASCAL AUREGAN,1998,29).

كما اقترح كل من Calori et al سنة 1997 نموذج للتفكير الإستراتيجي من خلال بعدين أساسين هما:

1. **البعد الأول"درجة الرسمية"**:(G. Steiner 1969, H. Mintzberg 1994,R.Robinson et J.Pierce 1983). التخطيط الرسمي يرتكز على مجموعة من الوسائل المساعدة كالخطط المكتوبة و الموازنات وحتى الإجراءات الرسمية. وفي هذا السياق Mc Kiernan et Morris سنة 1994 يعرفون التخطيط الرسمي على أنه" إختيار المرامي المميزة لتحقيقها، حساب الأهداف ووضع استراتيجيات مفصلة لتحقيقها. هذا المسار من التخطيط يقوده ويوجهه نظام ملائم للمعلومات والمراقبة" (KAIS LASSOUED,2003,5).

كما أن G. Steiner سنة 1969 يعتبر أن (PASCAL AUREGAN,1998,29) :" عندما نحدد الأهداف ونخصص الوسائل لبلوغها، الخطط يجب أن تكون، ويمكن أن تكون إلى حد كبير موضوعية، قابلة للتطبيق، منطقية وحقيقية"، من جهة أخرى يعرف التخطيط الغير الرسمي على أنه" يرتكز فقط على الخبرة والحدس".

D. J. Isenberg سنة 1985 (PASCAL AUREGAN,1998,30) يؤكد أن الحدس يسمح بمواجهة العديد من الوضعيات التي قد تواجهها المنظمة(يمكن من الكشف عن وجود مشاكل ما، استبدال معلومة لم يكن لها أي معنى ووضعا في إطارها المناسب لكي يصبح لها معنى...). M. J. Prietula et H. A. Simon سنة 1989 يؤكدون على قدرة الخبراء على التحليل السريع وبطريقة مناسبة المشاكل المتعددة(PASCAL AUREGAN,1998,30).

لكن من خلال هذا نرى أن وجود رسمية متتابعة لا تسمح دائما بالتكيف بشكل ملائم لمواجهة التقلبات المفاجئة. ولكن حد أدنى من الرسمية هو دائما ضروري، فبدون مخطط مكتوب ومرقم، المؤسسة لا يمكنها أن تعرف جيدا أين ستذهب. إذا نستطيع القول أن خليط أو المزج الدقيق بين الرسمية والمرونة ضروري لكي يلعب التخطيط دوره بفعالية.

2. **البعد الثاني:"درجة التنبؤ"** أو الأفق الزمني (K. E. Weick 1979 ; R. L. Ackoff 1970) في هذا السياق، يشير كل من C. K. Prahalad et G. Hamel سنة 1990 إلى أن : " المنظمات التي صارت في القيادة خلال السنوات الأخيرة، بدأت دائما بطموحات متباعدة مقارنة بمواردها وطاقاتها، لكن كان لديها قصد إستراتيجي، رؤية وإرادة للربح" (PASCAL AUREGAN,1998,30)

كما نجد أن Ackoff سنة 1970 يعتبر أن" التخطيط يأتي قبل التنفيذ، وهو إتخاذ للقرار من خلال التنبؤ(...). التخطيط هو مسار يهدف إلى خلق حالة أو عدة حالات مستقبلية مرغوبة، بحيث لا ينتج أي شيء إذا لم يتحقق أي شيء" (KAIS LASSOUED,2003,4).

كما نجد بعض الكتاب استعملوا الأفق الزمني لدعم تصنيفهم لأنظمة التخطيط. ففي حالة Rhime سنة 1986(KAIS LASSOUED,2003,5) الذي يتكلم عن خمسة أنواع من التخطيط: التنبؤ قصير الأجل والموازنات والتخطيط لسنة واحدة والتخطيط الطويل الأجل(من سنة إلى خمس سنوات) وأخيرا التخطيط الإستراتيجي(من خمس إلى خمس عشرة سنة).

عندما نجري التقاطع بين البعدين السابقين، نتحصل على أربعة أنماط للتفكير الإستراتيجي والتي نوضحها في الشكل التالي:

تمثيل بياني رقم(4): أنماط التفكير الإستراتيجي لــCalori et al

التنبؤ	ضعيفة ← الرسمية → قوية	
قوي	مقاولاتي Entrepreneurial	تخطيط إستراتيجي Planification stratégique
ضعيف	تكيفي Adaptatif	تخطيط عملي على المدى القصير Planification opérationnelle à court terme

Source: PASCAL AUREGAN,1998,29

هذه الأنماط الأربعة من التفكير هي قريبة من التصنيف الذي جاء به Mintezberg سنة 1973 حيث اقترح أربع أنماط من التفكير الإستراتيجي هي: (PASCAL AUREGAN,1998,31)

1. النمط التكيفي أوAdaptatif : أين نجد مسار اتخاذ القرار هو سياسي، الأفق الإستراتيجي هو قصير الأجل، الإستراتيجية تفاعلية Réactive والتقييم يعتمد على الحكم.

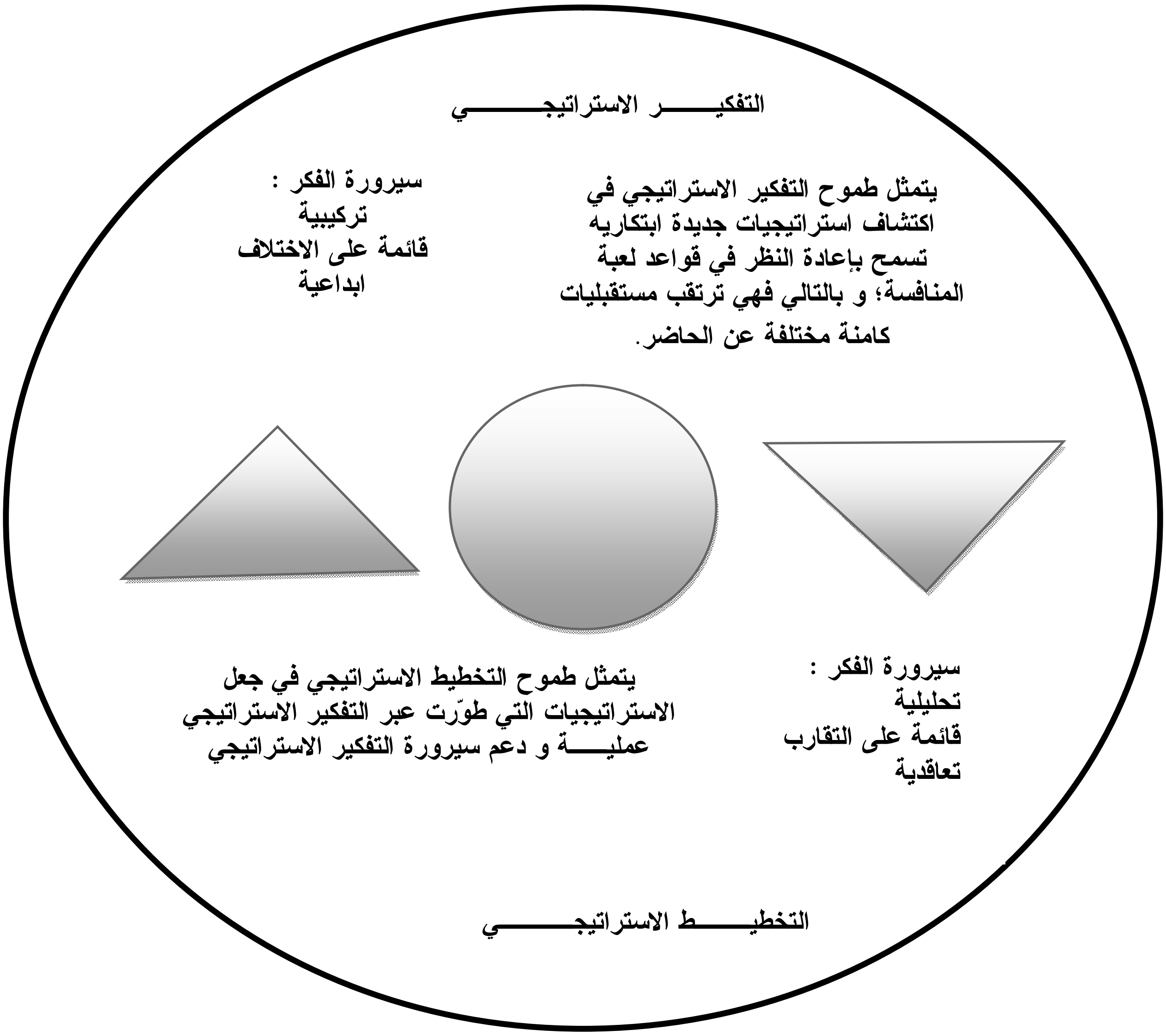
2. النمط المقاولاتي: أو Entrepreneurial : مسار إتخاذ القرار هو من صنع القائد، الأفق الإستراتيجي هو طويل الأجل، الإستراتيجية إستباقية Proactive والتقييم يعتمد على الحكم والحدس.
3. النمط المخطط أو Planificateur : الأفق الزمني طويل الأجل، التقييم يعتمد على تحليل للمعلومات والإستراتيجية هيProactive. ونميز داخل هذا النمط بين نمط التخطيط الإستراتيجي ونمط التقدير والتنبؤ بالموازنات على المدى القصير.

كما يقترح Hercleous سنة 1998 نموذج للتفكير الإستراتيجي يرتكز أكثر على مخطط تصوري متواصل لإكتشاف العلاقات بين التفكير والتخطيط. التخطيط الإستراتيجي:" هو نشاط مسير من خلال معالم أو قيم ثابتة(Paramètres) للأشياء التي يجب تحقيقها، ولكن لا يطرح التساؤل حول هذه المعالم. التخطيط الإستراتيجي يأخذ دائما إدارة إستراتيجية محدد مسبقا ويساعد الإستراتيجين على اتخاذ القرار بشأن الكيفية التي ستكون عليها المنظمة والموارد التي ستخصص لتحقيق هذا التوجه".

مثله مثل Mintezberg، Heracleous يميز بين التخطيط والتفكير الإستراتيجي، لكنه يشير إلى وجود علاقة تبادليـــة أو حواريــــة (Relation Dialogique) بين السيرورتين، تسمح للمنظمة من أن تتطور استراتيجيا "فالنتائج المنتظرة من دورة التفكير/التخطيط، ليست استراتيجيات تقليد، و إنما تموقعات امتياز مبنية على أنظمة نشاطات فريدة"(HERACLEOUS L,1998,484) . ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم(5)

من خلال التمثيل البياني نرى بأن، التخطيط الإستراتيجي يدور حول استخدام أدوات التحليل لتنظيم الأعمال الإستراتيجية أمام تطورات بيئية يمكن التنبؤ بها. كما أنه قابل للتصحيح المؤقت، قابل لتحديد مراحله ونتيجته النهائية. أما التفكير الإستراتيجي فهو مجموعة من المسارات المعرفية التي تحدد بصعوبة في المنظمة، جماعية أو فردية، رسمية أو غير رسمية، منظمة أو منبثقة. إذن يمكن القول أن التفكير الإستراتيجي يضم التخطيط الإستراتيجي.

تمثيل بياني رقم(5): سيرورتا التفكير والتخطيط الإستراتيجيين



Source: HERACLEOUS L, 1998, P(485)

يمكن أن نلخص المقاربات الثلاث السابقة للتفكير الإستراتيجي في الجدول التالي:

جدول رقم(1): المقاربات الثلاث للتفكير الإستراتيجي ضمن أدبيات المناجمنت

تصور التفكير الإستراتيجي	تحليل إستراتيجي	مسار تنظيمي	تحليل في سياق تنظيمي
مستوى التحليل	أساسا الفرد	أساسا المنظمة	الفرد و/أو المنظمة
المقاربة النظرية السائدة	مضمون الإستراتيجية	مسار بناء وصياغة الإستراتيجية	تفاعل بين المحتوى والمسار

خصائص التفكير الإستراتيجي	*التحليل التنافسي: محيط/موارد *قرار إستراتيجي *أدوات التحليل	*تخطيط إستراتيجي *إدارة إستراتيجية *قرار إستراتيجي *دور المديرين *أنظمة إدارية *عمل إستراتيجي	*تحليل نظامي *مفهوم ديناميكي *تخطيط إستراتيجي *الإبداع

Source: CHRISTOPHE TORSET, 2003, P(35).

بعد كل هذا يبقى السؤال المطروح هو: كيف يمكن أو ماهي المؤشرات التي تدل على عدم وجود تفكير إستراتيجي داخل المنظمة؟ وماهي المعوقات التي لاتسمح بوجوده؟. عادة ما ينتج عن غياب التفكير الإستراتيجي وعدم حرص المنظمة على تعميق استخدام منهج التفكير الإستراتيجي في الممارسات الإدارية عديد من المؤشرات والشواهد منها ما يلي : (مصطفى محمود أبو بكر، 2004،103-104)

- ضياع عديد من الفرص التي تتاح في البيئة الخارجية للمنظمة في حين تستطيع منظمات أخرى منافسة اقتناص هذه الفرص واستثمارها.
- مواجهة المنظمة لعديد من المشكلات والأزمات نتيجة عدم الإدراك المبكر للقيود والتهديدات التي تكمن في البيئة الخارجية للمنظمة وعدم الاستعداد وعدم القدرة على التعامل الفعال معها.
- إهدار جزء من الإمكانيات والموارد وعدم الاستفادة منها نتيجة عدم إدراك المنظمة لما لديها من نقاط القوة وكيفية الانتفاع منها.
- ضعف العلاقة وغياب الربط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما تضعه من سياسات وقواعد للعمل، ووجود بعض السياسات واتخاذ بعض القرارات التي لا تخدم رسالة المنظمة وأهدافها.
- غياب أو عدم وضوح أسس ومعايير تقييم الأداء وقياس الكفاءة، ويرجع ذلك إلى ضعف تحويل الأهداف إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس وترجمة ذلك إلى خطط وبرامج عمل.
- ضعف قدرة المنظمة على الإبداع و الابتكار، ووضوح تقديس اللوائح والإجراءات والقواعد وتخوف الأفراد من تقديم أفكار غير تقليدية للتطوير والتحديث.
- مناخ تنظيمي به عديد من مظاهر التوتر والقلق بين الأفراد وإحساسهم بعدم الأمان واتجاهات عدم الانتماء للمنظمة، وحالات الصراع والنزاع بين المديرين والإدارات نتيجة غياب الرؤية

الإستراتيجية التي تحقق التجانس بين إدراك الأفراد وتصوراتهم واتجاهاتهم وتربط بين رغباتهم وطموحاتهم.

- تخبط المنظمة في قراراتها ووجود فجوات واضحة بين وعودها والتزاماتها والمغالاة في أهدافها بصورة يصعب تحقيقها، نتيجة عدم وضوح الرؤيا وعدم معرفة عناصر البيئة الداخلية والخارجية على حقيقتها وصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل على افتراضات خاطئة.
- ضعف مهارة وقدرة قيادات المنظمة لإيجاد البدائل الإستراتيجي المناسبة استجابة للتغيرات أو المفاجآت التي تحدث في بيئة المنظمة وتتطلب تعديل أو تغيير في مسارات العمل في المنظمة.
- ظهور ما يسمى "بالعداء البيئي" تجاه المنظمة وما يرتبط به من إظهار فئات مجتمع المنظمة مشاعر عدم الرضا والكراهية تجاه المنظمة أو عدم الحماس أو التأييد لها. نتيجة إدراك فئات المجتمع واعتقادها بأن المنظمة تركز جهودها على تحقيق مصالحها دون مصالح الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية للمنظمة.

وتؤكد هذه المؤشرات والشواهد أهمية تعميق منهج التفكير الإستراتيجي لدى أعضاء المنظمة قبل البدء في صياغة الاستراتيجيات ووضع خطط وبرامج العمل.

أما فيما يخص معوقات تواجد التفكير الإستراتيجي، للإجابة عن هذا التساؤل، يمكن أن نذكر أهم هذه المعوقات:

1. عدم ملائمة أو عدم كفاية الرصيد المعرفي المتاح للمختصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها. وهذا راجع للتركيز الكبير في معظم الكتابات في مجال التخطيط الاستراتيجي على المعارف والأسس النظرية دون الإهتمام الكاف والتركيز على الممارسات والنماذج والتجارب العملية وتزويد المديرين والممارسين لعملية التخطيط بنماذج واقعية يمكنهم من خلالها اكتساب المهارات الفنية لوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها بفعالية وكفاءة، فضلا عن تعميق الثقة والقناعة بجدوى التفكير والتخطيط الإستراتيجي.
2. عدم ملائمة النمط الشائع في تقديم أو المعاونة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المنظمات الاستشارية في مجالات التخطيط الإستراتيجي. حيث يقتصر دور الخبراء أو

المنظمات الاستشارية على مجرد تقديم رأي أو تصور بالإطار العام لإعداد الخطط الإستراتيجية أو على أحسن الأحوال ينتهي دورها بمجرد صياغة الخطط الإستراتيجية دون أن يمتد دورها ومسؤوليتها إلى تصحيح المفاهيم والتصورات لدى أعضاء المنظمة وتنمية معرفتهم بمنهج التفكير الإستراتيجي قبل البدء في إعداد الخطط والبرامج.

3. تزايد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الإستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف المنظمة وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة من جانب، وبين تحمسهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء و تبعيات التفكير والتخطيط الإستراتيجي من جانب آخر. وترجع هذه الفجوة إلى العديد من الأسباب أهمها:

- الإدراك المرتفع للتقلبات الشديدة وعدم التأكد في بيئة الأعمال بصورة يصعب تقدير اتجاهاتها.
- تزايد تركيز الممارسين ومتخذي القرار على المدى الزمني القصير في عملية التخطيط وضعف الاهتمام بالمدى الزمني الطويل.
- ضعف الارتباط بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاحها والمنافع التي يحصل عليها أعضاء المنظمة.

4. غياب أو عدم وضوح ويسر الأدوات المهنية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية. ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- التركيز على مفهوم وجوهر صياغة الرسالة دون وضع أدوات مهنية تساعد على ذلك.
- التركيز على أهمية وعناصر ومراحل التحليل البيئي وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، دون تقديم الأدوات المهنية التي تساعد في ذلك.

5. الإشارة إلى ضرورة وضع الفرضيات الإستراتيجية لتقدير كافة الاحتمالات المتوقعة في بيئة المنظمة والتأكيد على تأثير هذه الفرضيات في إعداد الاستراتيجيات الأساسية والاستراتيجيات البديلة، دون أن يتم تقديم الأدوات المهنية التي تستخدم لتحديد وصياغة هذه الفرضيات وتحديد مجالات تأثيرها على الإستراتيجيات وتقدير احتمالات حدوثها، وبدائل التعامل معها.

من خلال ما تم تناوله في هذا المبحث، يمكن القول أن مصطلح التفكير الإستراتيجي كما تذكره Liedtka أو Heracleous ليس مصطلح مستقر ضمن المناجمنت الإستراتيجي. كما نلاحظ أن أغلب القراءات أو التناولات للتفكير الإستراتيجي سواء تقارب بينه وبين التخطيط الإستراتيجي حيث تعتبره كشكل جديد للتخطيط، أو تعارض بين المفهومين تماما. الشيء الثاني الذي يمكن استنتاجه، وجود علاقة بين التفكير الإستراتيجي وعملية التنفيذ، حيث التفكير يسبق التنفيذ أو يكمله.

المبحث الثاني: منهج التفكير الإستراتيجي:

التفكير هو مجموعة الأساليب التي يتبعها العقل لمعرفة السبب واكتشافه. أما المنهج، فهو أصلا النهج أو الطريق، فالمقصود من المنهج هو الطريق التي تتبع لاستخدام المعلومات والخبرات من أجل التحليل وفق أصول معينة. فالمنهج هو طريقة منظمة تستند إلى قواعد وضوابط وفيها محاذير وموانع (www.google.fr04/03/2010). و يعد الاختلاف في الأنماط التفكيرية لمتخذ القرار الإستراتيجي نتيجة للاختلاف في المنهج الذي يعتمده في صياغته للقرار وفقا لرؤيته الإستراتيجية. لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى المناهج التفكيرية الأساسية من خلال التطرق إلى منهج التفكير التحليلي، ومنهج التفكير التركيبي وكذا منهج التفكير الإجرائي، والتي يعتمد عليها غالبا في التفكير بطريقة إستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وقبل ذلك سنشير إلى أهم خصائص منهج التفكير الإستراتيجي.

<u>المطلب الأول</u>: الخصائص الأساسية لمنهج التفكير الإستراتيجي:

من الأهمية أن نؤكد أن تفهم أعضاء المنظمة بصفة عامة والمديرين والقادة المخططين ومتخذي القرارات بصفة خاصة، لمنهج التفكير الإستراتيجي وممارستهم له في العملية الإدارية يعد من الاشتراطات الأساسية للإدارة الإستراتيجية.

وسوف نتناول فيما يلي الخصائص أو السمات الأساسية لمنهج التفكير الإستراتيجي لإبراز أهميتها وتأثيرها في كفاءة وفعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، 128-139).

1).الخاصية الأولى: أن ترى المنظمة النتائج المستهدفة من القرارات قد تحققت قبل أن تتخذ القرارات ذاتها

من الممارسات الإدارية الخاطئة في مجال الإدارة بصفة عامة وفي مجال التخطيط واتخاذ القرارات بصفة خاصة، أن يتم تقييم الأداء بعد وضع الخطة وبعد اتخاذ القرار، أو التقييم بعد تحقق النتائج، وهذا ما ينتج عنه مزيد من الجهد والوقت والتكلفة والأخطاء وقليل من المنفعة.

والمنهج البديل لذلك هو التفكير الإستراتيجي القائم على:

- التأكد من جودة الفكر قبل جودة التصرف.
- التأكد من جودة المدخلات قبل جودة العمليات والمخرجات.
- التأكد من اكتمال ودقة الحقائق ورؤية الأمور على حقيقتها وليس على ظواهرها.
- الاطمئنان إلى جودة البديل الإستراتيجي الذي تم اختياره.
- التأكد من تحقيق الاستعداد مع أي متغيرات مفاجئة تقلل من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2).الخاصية الثانية: أن ترى المنظمة بوضوح مرمى بصرها وتدرك موضع قدمها، وتستفيد من الأحداث والمواقف الهامة في تاريخها، وأن تطمئن لسلامة تحركها

تعد النظرة الجزئية أو الأحادية أحد أهم أسباب فشل الخطط وعدم فعالية القرارات لما يرتبط بذلك من عدم اكتمال أو عدم وضوح الرؤية أمام المخطط ومتخذ القرار.

ويقوم منهج التفكير الإستراتيجي على النظرة الكلية المترابطة ومن ثم التأكد من وضوح الرؤيا وكذلك وضوح العلاقة بين المحاور التالية:

- الأهداف والغايات التي تستهدف المنظمة تحقيقها؛
- الوضوح القائم للمنظمة وما يرتبط به من نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وقيود أو تهديدات؛
- المسار التاريخي السابق وتفهم استيعاب دلالة المواقف والأحداث والدروس المستفادة منها وتأثيرها على صياغة الأهداف واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة؛
- المسارات الإستراتيجية للتحرك من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف ومتطلبات التحرك السليم اتجاه الأهداف والغايات المخططة؛

- التأكد من جودة الفكر قبل جودة التصرف.
- التأكد من جودة المدخلات قبل جودة العمليات والمخرجات.
- التأكد من اكتمال ودقة الحقائق ورؤية الأمور على حقيقتها وليس على ظواهرها.
- الاطمئنان إلى جودة البديل الإستراتيجي الذي تم اختياره.
- التأكد من تحقيق الاستعداد مع أي متغيرات مفاجئة تقلل من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2).الخاصية الثانية: أن ترى المنظمة بوضوح مرمى بصرها وتدرك موضع قدمها، وتستفيد من الأحداث والمواقف الهامة في تاريخها، وأن تطمئن لسلامة تحركها

تعد النظرة الجزئية أو الأحادية أحد أهم أسباب فشل الخطط وعدم فعالية القرارات لما يرتبط بذلك من عدم اكتمال أو عدم وضوح الرؤية أمام المخطط ومتخذ القرار.

ويقوم منهج التفكير الإستراتيجي على النظرة الكلية المترابطة ومن ثم التأكد من وضوح الرؤيا وكذلك وضوح العلاقة بين المحاور التالية:

- الأهداف والغايات التي تستهدف المنظمة تحقيقها؛
- الوضوح القائم للمنظمة وما يرتبط به من نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وقيود أو تهديدات؛
- المسار التاريخي السابق وتفهم استيعاب دلالة المواقف والأحداث والدروس المستفادة منها وتأثيرها على صياغة الأهداف واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة؛
- المسارات الإستراتيجية للتحرك من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف ومتطلبات التحرك السليم اتجاه الأهداف والغايات المخططة؛

3).الخاصية الثالثة: أن تجمع المنظمة في تفكيرها بين رؤية النمل ورؤية النحل

تؤكد الشواهد والمؤشرات العملية من المنظمات أن الكثير من المديرين يقع في أحد الخطأين التاليين:

(أ).الإكتفاء بالعموميات استنادا على التفسير السطحي لظواهر الأشياء في التعامل مع عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية دون الحرص على التدقيق في الحقائق(يشبه ذلك رؤية فريق من النحل الذي يحوم حول بستان لا يدرك مشتملاته).

(ب).الإستغراق في الجزئيات التفصيلية و التعمق في دراسة خصائص الأجزاء منفردة دون تفهم طبيعة العلاقات التفاعلية والتأثير المتبادل بين تلك الأجزاء، ودون تفهم الخصائص العامة للمنظمة ككل أو خصائص البيئة الداخلية والخارجية ككل،(يشبه ذلك رؤية فريق النمل الذي يتحرك خطوة بخطوة

وكثيرا ما يعاود التحرك في نطاق الخطوات السابقة ثم يعود إلى نقطة البداية وعادة لا تتعدى رؤيته نطاق تحركه).

و على خلاف ذلك، يتسم منهج التفكير الإستراتيجي بتحقيق التوازن بين النظرة الكلية العامة للمنظمة والبيئة وكذلك النظرة الجزئية التفصيلية لمكونات المنظمة ولعناصر البيئة.

4).الخاصية الرابعة: أن لا تتعامل المنظمة مع بريق الفرص كتعامل البعوض مع ضياء المصباح.

من الظواهر الملفتة في الدول النامية أن رجال الأعمال أو المستثمرين سرعان ما تجذبهم الأشياء أو المواقف أو الحالات التي تظهر في بيئة الأعمال ويظنون أنها فرصة لا يجب أن تفوتهم. حيث تجد المنظمة سرعان ما توسع نشاطها أو تنوع مجالات أعمالها جريا وراء كل ما تراه فرصة في بيئة الأعمال دون أن تتأكد من جوهر وحقيقة هذه الفرص وما إذا كانت تتفق مع رسالة المنظمة وأهدافها أم لا، وما إذا كانت المنظمة مهيأة للاستفادة من هذه الفرصة أم لا.

ويعني هذا أن ما يعد فرصة لمنظمة ما ليس بالضرورة أن يكون فرصة لمنظمة أخرى، وأن المنظمة ليست مهيأة لأن تتبنى كل فرصة تتاح أمامها ولا يعد كل موقف به مكاسب أو منافع معينة فرصة حقيقية بالنسبة للمنظمة.

5).الخاصية الخامسة: أن لا تكون علاقة المنظمة بالبيانات والمعلومات كالذي يموت جوعا ولا يدرك أنه يحمل زادا وفيرا على ظهره

رغم كل هذا الكم الهائل من المعلومات المتوفرة، ورغم ما يقال بشأن رفع حواجز تبادل البيانات والمعلومات، إلا أن هناك تباين واضح في قدرة المنظمات على الاستفادة من هذه المعلومات في تحديد أهدافها ووضع خططها وبرامج العمل بها.

ويتسم منهج التفكير الإستراتيجي بالتعامل المهني الحرفي مع المعلومات وفق منهج علمي في كافة مراحلها وهي:

(أ).مرحلة تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة.

(ب).مرحلة تحليل وتفسير البيانات والمعلومات.

(ج).مرحلة الاستفادة من المعلومات والبيانات.

(د).مرحلة تحديث البيانات والمعلومات.

ويتسم منهج التفكير الإستراتيجي بوجود نظام أو آلية للتشخيص والتحليل البيئي المستمر والمتواصل يضمن توفر المعلومات المطلوبة وتحديثها والاستفادة منها لصياغة الأهداف ووضع خطط وبرامج العمل وتحقيق فعالية القرارات التي تتخذها المنظمة.

6).الخاصية السادسة: أن لا تكون قيادات المنظمة كالفئران لا تتعلم من التجارب والمواقف والأزمات

يعتمد منهج التفكير الإستراتيجي على آلية نظامية لرصد المواقف والأحداث الهامة الحرجة ذات التأثير الواضح على تاريخ المنظمة ومسارها وقدرتها على تحقيق أهدافها وتحليل هذه الأحداث والمواقف والتعرف على دلالاتها وتحديد خططها وبرامجها والبدائل والمسارات الإستراتيجية التي تعمل من خلالها، وينتج عن ذلك عادة تجنب أسباب حدوث مشكلات أو أزمات أو على الأقل منع تكرارها.

7).الخاصية السابعة: أن لا تقع قيادات المنظمة في سكرة النجاح المرتبطة بنشوة الإنجاز، ولا تسحقها وطأة العثرات أو القيود والعوائق

تشير العلوم السلوكية وتدعمها حالات عملية كثيرة أن غياب التوازن النفسي لدى متخذ القرار يضعف سيطرته على الموقف ويفقده الرؤية الصحيحة الواضحة للموقف والأحداث مما يجعله يرى الأشياء على غير حقيقتها ومن ثم يتخذ قراراته على أساس تصورات غير صحيحة وافتراضات خاطئة. وتتضح هذه الظاهرة من خلال الحالات التالية:

1). حالة الأمان وغياب اليقظة والحذر التي تعقب تحقيق المنظمة لأهدافها أو إحساس المدير بأنه أحسن الاختيار بين البدائل الإستراتيجية التي تتوفر لديه. وما يترتب عن هذا من نقص الجهد الذي يبذل للتعامل مع القيود أو التهديدات أو المشكلات أو الأزمات ومن ثم عدم رؤية الأمور على حقيقتها.

2). حالة اليأس والإحباط والإفراط في التشاؤم التي تعقب عدم تحقق الأهداف أو مواجهة قيود أو مشكلات أو أزمات والتي تقلل مستوى الرؤية أمام المدير أو متخذ القرار مما يجعله يرى الأمور على غير حقيقتها.

و لهذا يعد التوازن النفسي أحد أهم مقومات منهج التفكير الإستراتيجي والذي يوفر الحماية الذهنية والنفسية لمتخذ القرار للتعامل مع المواقف والأحداث.

8).الخاصية الثامنة: أن لا تتصرف المنظمة كمن ينشغل كلية بعقله وذهنه و يهمل حذاؤه وقدمه

رغم اعتراف المديرين والقيادات بمدخل النظم في إدارة المنظمات واتخاذ القرارات، ورغم الإقرار بأن كفاءة المنظمة وفعالية الخطط والقرارات تتطلب مراعاة خصائص الموقف والأبعاد المؤثرة في اتخاذ القرار، إلا أن ضغوط العمل في الواقع العملي، أو نقص الكفاءة، كثيرا ما يدفع المديرين والقيادات إلى عدم الانتباه إلى بعض أبعاد أو خصائص الموقف اعتقادا بعدم أهميتها أو ضالة تأثيرها على فعالية القرار.

9).الخاصية التاسعة: أن لا تكون إدارة المنظمة تصورات وتضع أهدافا وتحدد مسارات على ظواهر لم تدرك حقيقتها

من الخطأ و الخطورة أن يتم وضع تصورات ورؤيا قائمة على ظاهر المواقف و الأحداث دون أن تقف إدارة المنظمة بوعي على حقيقة هذه المواقف والأحداث، ودون أن يكون لديها إدراك صحيح لمحددات هذه المواقف والأحداث ودلالاتها واتجاهاتها. ويؤدي هذا إلى أن تضع إدارة المنظمة توجيهاتها وأهدافها وخططها على افتراضات خاطئة.

10).الخاصية العاشرة: أن لا تعمل المنظمة في ظل فجوة عدم الربط والتفاعل المتواصل بين الجانب العلمي المهني وجانب الممارسة العملية الواقعية والتأثير السلبي لهذه الفجوة على متطلبات تنمية مهارات وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث

يتسم منهج التفكير الإستراتيجي بخاصية الربط والدمج المتواصل بين جناحي تحديث وتطوير المعرفة من جانب وتنمية المهارات من خلال الممارسة العملية من جانب آخر على اعتبار أن المعرفة والمهارة هما المحددان للقدرة والأداء المتميز.

11).الخاصية الحادية عشر: التواصل و الاستمرارية في تطبيق منهج التفكير الإستراتيجي

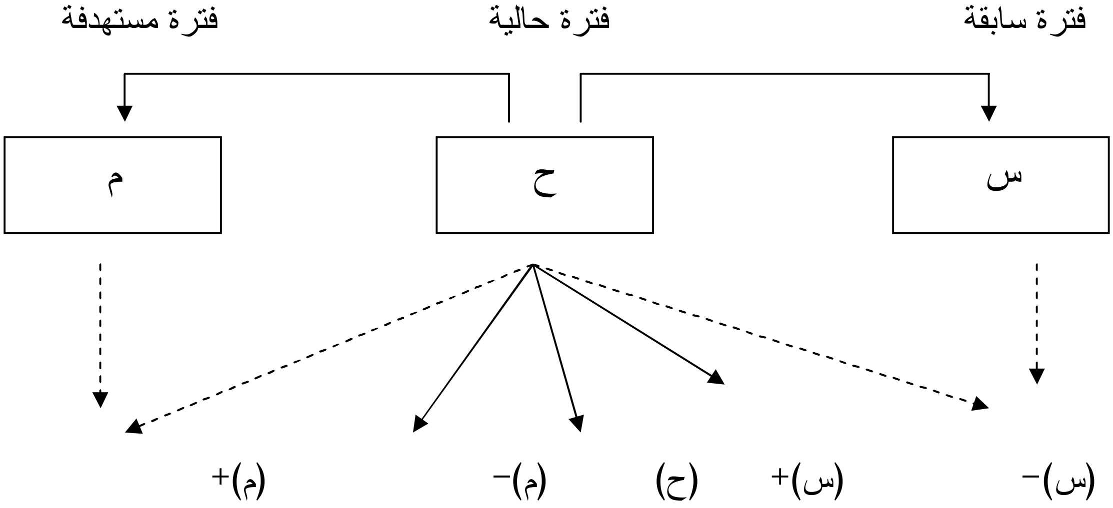
ويعني التواصل بأن جهود التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية للفترة الزمنية القائمة أو الحالية(ح) هي امتداد لممارسة ونتائج ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الفترة السابقة(س). كما أن جهود التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية لهذه الفترة الزمنية(ح) هي الأساس والمدخل الرئيسي لممارسة الإدارة الإستراتيجية للفترة القادمة المستهدفة(م). ويوضح الشكل التالي هذه الخاصية: شكل رقم(8).

ويستدل من هذا الشكل أن التفكير الإستراتيجي يتضمن النظر في ثلاثة مسارات متكاملة هي:

(1).**المسار التاريخي: علاقة الفترة الحالية(س)+ بالفترة السابقة(س)-**

حيث يتطلب التفكير الإستراتيجي النظر في تطور الأحداث السابقة بدء من نقطة البدء والتحرك من الفترة السابقة حتى الوضع القائم، ويتضمن ذلك المقارنة بين رؤية المنظمة للأحداث عندما كانت عند النقطة(س)، وما هي الفروق الجوهرية بين رؤية الإدارة عندئذ وهي(س)- وواقع الأمر حاليا وهو(س)+ وتحديد أسباب تلك الفجوة عند وجودها، وكيفية الاستفادة منها لتوصيف الوضع القائم حاليا(ح) وتقدير الوضع المتوقع في الفترة التالية(م)-.

الشكل رقم(8): التواصل والاستمرارية في التفكير الإستراتيجي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص(137).

(2).علاقة الفترة الحالية(ح) بالفترة المستهدفة(م)(م−،م+).

لا يرتكز وضع الخطط والبرامج عند النقطة(ح) على ما توقعته المنظمة عند النقطة(س)− وما حدث بالفعل من هذه التوقعات(س)+، وإنما يتضمن ذلك أيضا ما تضعه المنظمة من تصورات وفرضيات وتوقعات لما قد يحدث عند النقطة(م) ومراعاة تأثير ذلك على وضع خطط وبرامج العمل وهي عند النقطة(ح).

(3).علاقة ممارسة الإدارة الإستراتيجية للفترة الحالية(ح) بالفترتين السابقة(س)+ واللاحقة أو المستهدفة(م)−.

تم التعبير عن نتائج الفترة السابقة بالرمز(س)+ على اعتبار أنه يمثل واقع فعلي لما سبق تقديره عند النقطة(س)، في حين تم التعبير عن النتائج المتوقعة بالرمز(م)− على اعتبار أنه توقعات وتقديرات لما قد يحدث مستقبلا خلال المدى بين(ح)و(م).

و يعني هذا أن التفكير عند النقطة(ح) هو نتاج التفاعل بين نتاج التحرك من(س) إلى(ح) مع رؤية المنظمة لواقع الأمر عند النقطة(ح)، مع رؤية واتجاهات المنظمة لتوقعات الأحداث ونتائجها خلال الفترة ما بين(ح)و(م).

<u>المطلب الثاني</u>: أنواع المناهج التفكيرية الإستراتيجية

لاشك أن هناك العديد من المناهج التفكيرية التي يمكن للمفكر تبنيها حتى يعتبر تفكيره تفكير إستراتيجي بمعنى الكلمة، جميع هذه المناهج وإن اختلفت في المضمون أو الطريقة إلا أنها ذات هدف واحد هو التوصل إلى طريقة سليمة في التفكير ترتقي بالعقل البشري، وهنا نتطرق إلى ثلاثة مناهج أساسية هي: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي والمنهج الإجرائي.

أولا: المنهج التحليلي في التفكير: Analytical Mode

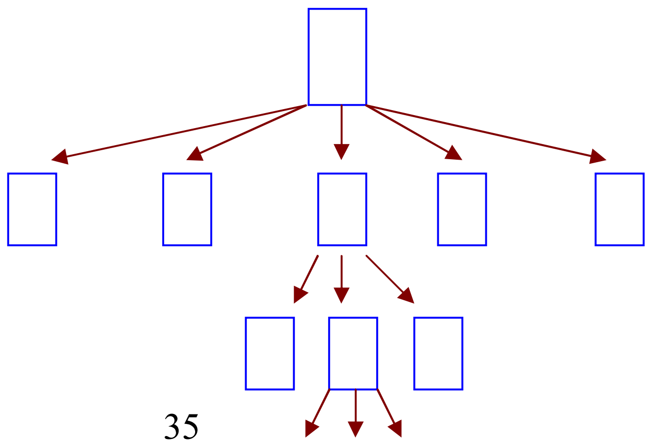
التفكير التحليلي هو أداة تفكير فعالة، تستخدم لفهم أجزاء مشكلة أو وضع ما. كما يمكن توضيحه كما يلي: (AYMAN AMER,2005,9)

- هو القدرة على تفحص وتجزئة وتحليل الأحداث والحقائق والأفكار من خلال تحديد نقاط القوة فيها ونقاط الضعف.
- يسهم في تنمية القدرة على التفكير بشكل جدي وعميق، فهو طريقة ذكية لحل المشاكل وتحليل المعطيات واسترجاع واستخدام المعلومات.

يعتمد هذا النهج من التفكير على تجزئة المشكل أو الموضوع المراد التفكير فيه إلى أجزاء لتسهل عملية التحليل، أي الإنتقال من الكل إلى الجزء للكشف عن أسباب المشكل ومواطن العجز ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة. ويمكن توضيح هذه العملية من خلال الرسم التالي: شكل رقم(6)

وفق هذا المنهج، يرى متخذ القرار الإستراتيجي(القائد الإستراتيجي) إلى عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تحليلية معيارية قائمة على ربط الأسباب بالنتائج ضمن وضوح علاقاتها ومعطياتها الواقعية في بيئة حركية يمكن رصدها والتعامل معها. إذ أن تفكير المدير الإستراتيجي يقوم على افتراضية إمكانية تحديد الأهداف الإستراتيجية بوقت مبكر، وبذلك فإن جمع البيانات والحقائق تصبح ممكنة. وإن جهده الفكري يتمحور حول تحليل المعطيات الخاصة بردم الفجوة بين التوقعات المقصودة ومتطلبات التنفيذ. ويعد منهج التفكير العقلاني قرينا لهذا المنهج من التفكير، والجدير بالذكر أن النسق العقلاني تفرع إلى أشكال عديدة تعبر كل منها عن مقاصد إستراتيجية، ومن هذه الأشكال ما يأتي:

الشكل البياني رقم(6): المنهج التحليلي في التفكير



Source: AYMAN AMER,2005,P(11)

أ).العقلانية الحقيقية:Substantial Rationality يفترض هذا النمط التفكيري بأن القرار الإستراتيجي لا يتحدد إلا في إطار توفر كافة البيانات الموضوعية عنه، وبذلك فإن العقلانية لا تتحقق إلا في حدود الوضوح التام للعلاقة القائمة بين مقدمات القرار ونتائجه المستهدفة. ويسعى المدير الإستراتيجي نحو بلوغ أقصى عائد من البديل أو الاختيار (MARIA LUISE ESCHENHAGEN,2008,6).

ب).العقلانية الأداتية:Instrumental Rationality ويقوم هذا النمط من التفكير على تحديد وسائل اختيار البديل الإستراتيجي لبلوغ الاختيار أو النتائج المتوقعة. ويؤكد متخذ القرار هنا على ضرورة المواءمة بين وسائل أو أدوات اتخاذ القرار والنتائج المستهدفة. وتمر عملية التفكير وفق هذا النوع من العقلانية عبر أربعة مراحل هي(Raz Joseph, www.jesp.org,14/03/2010) :

1. وجود قصد أو نية لبلوغ هدف أو غاية معينة.
2. التصديق على وجود الوسائل المتوفرة لبلوغ هذا الهدف.
3. وجود آراء حول أي وسيلة من هذه الوسائل هي الأفضل، وما هي الأسوأ بينها.
4. نختار الوسيلة الأفضل التي نعتقد أنها الأمثل.

ج).العقلانية المعرفية:Cognitive Rationality يستخدم متخذ القرار في هذا المدخل نظام تقييمه الخاص، وتوظيفه لاستهداف الخيار الإستراتيجي الأمثل، ويصبح القرار على هذا النحو حالة تعبير للمعاني المستنبطة من قيم المدير(طارق شريف يونس، 2006،125).

د).العقلانية الإجرائية:Procedural Rationality يعتمد هذا النمط على طرح خطوات نظامية تعبر عن سياسة شاملة تعالج من خلالها التوافق بين مقدمات المشكلة المراد حلها وحجم العواقب المترتبة عليها. ويتطلب هذا النوع من التفكير هيئة فكرية قادرة على صياغة قواعد معلوماتية تسبق عملية اختيار البديل الناجح(طارق شريف يونس، 2006،125).

عموما، فإن واقع الحال للمنهج التحليلي وصلته بالعقلانية يفيدنا بتمييز حالتين مختلفتين للعقلانية وهما:

عقلانية يتعامل معها القائد الإستراتيجي في الدول النامية ومنها الدول العربية، حيث لا ترجح العقلانية المطلقة القائمة على إمكانية المنظمة من الحصول على مواردها وطاقاتها التشغيلية من البيئة المحيطة. إذا إن مشكلات التفكير للمدير العربي تتخذ لحل مشكلة عدم ضمان الحصول على المدخلات اللازمة للعمليات الإنتاجية. وبذلك نجد أن العقلانية من هذا النوع وفي هذا الإطار نطلق عليها بعقلانية النتائج Outcome Rationality. في حين أن اتخاذ القرار في الدول المتقدمة قد لا يلامس القائد

الإستراتيجي فيها إمكانية تحقيق عقلانية المقدمات، وذلك لكونه يتعامل مع قيود محدودة جدا حول حصول المنظمات في تلك البيئة على مستلزمات الإنتاج والطاقة المطلوبة.

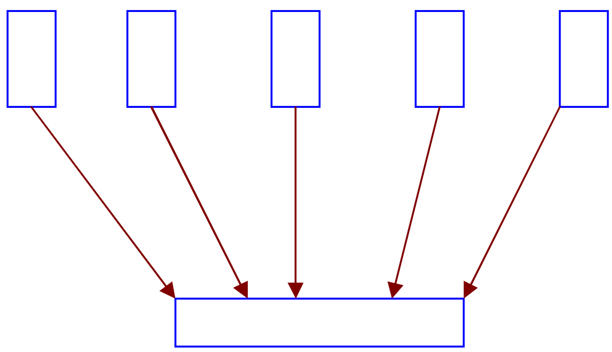
إن منهج التفكير التحليلي يعتمد إستراتيجية تنبؤ محددة تقوم على التفكير في الحاضر، وعده سببا قويا للمستقبل. أو أنه يعتمد على التوصل إلى الحلول من خلال دراسة وتحليل أعراض المشكلة. ومع ميل أغلبية القادة إلى تبني هذا المنهج لكونه قابلا للقياس الكمي، إلا أنه لا يخلو من إشكالية الوقوع في مشكلات قصور التنبؤ، أو عدم إمكانية معالجة الغموض في النتائج إلى حد ما.

ثانيا: المنهج التركيبي في التفكير: Synthesis Mode

حسبBarttlet سنة 2001 هنالك فرق بين منهج التفكير التحليلي ومنهج التفكير التركيبي، فهذا الأخير يمكن من فهم وتحليل المشكل أو الموضوع من خلال فهم وتحليل الكيفية التي تعمل بها أجزاؤه مع بعضها البعض، فهو يبحث عن إيجاد العلاقات والتبادلات بين الأجزاء فهو ينتقل بالتفكير من الجزء إلى الكل(AYMAN AMER,2005,12) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي: شكل رقم(7)

يعتمد هذا المنهج الإطار الفكري المرجعي **Frame of Reference** كمنطلق للتفكير في صياغة القرار الإستراتيجي. ويفترض أصحاب هذا المنهج أن شرعية المواقف التي يقررها القائد الإستراتيجي تستمد قوتها من بناء الأفكار بعضها مع بعض وفقا لقدرة القائد على الاستبصار والحدس. إذ أن الواقع أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة لا يعبر عن تجانس دقيق، ولذلك يحتاج هذا الواقع إلى تفسير جديد، وهذا التفسير لا يمر من خلال ما يتاح من معلومات، وإنما يعتمد على تخيل ذاتيSubjective.

الشكل البياني رقم (7): المنهج التركيبي في التفكير



Source: AYMAN AMER,2005,P(12).

ويتوافق المنهج التركيبي كنمط تفكيري مع القادة من ذوي الملكة الخلاقة في المجال الذهني. والقادة الذين يفكرون ضمن إطار المنهج التركيبي ليس بالضرورة أن يتماثلوا فيه، وإنما هناك تباين

سببه التباين في الإدراك الفطري(الحدس)، أو التباين في الإدراك الفجائي(الاستبصار) (طارق شريف يونس،2006، 128).

إن نمطي التفكير التحليلي والتركيبي يبدوان منفصلين عن بعضهما البعض، إلا أنهما متلازمان في إطار الواقع الميداني، حيث يشير العالم Kant حين يقول أن " الإدراك العقلي(العلمي–التحليلي) من دون إدراك حسي يكون فاضيا، والإدراك الحدسي(التركيبي) بدون إدراك عقلي يكون أعمى" (طارق شريف يونس،2006، 129).

<u>ثالثا</u>: المنهج الإجرائي للتفكير:

يعد التفكير الإستراتيجي ضمن هذا المنهج حالة تتابعية من الإجراءات التي يرسمها العقل في إطار قوالب فكرية محددة.أو أنه الأسلوب الذي يعتمده القائد الإستراتيجي أثناء التعامل مع موقف محدد أو مشكلة معينة. ومع تعدد المواقف وما يحيط بها من عوامل يمكن رؤيتها وأخرى لا يمكن كشفها، تظهر الحاجة إلى أنماط تفكيرية تتواءم والمواقف، وما ينطوي عليها من معالجات إجرائية خاصة بالمشكلة أو الظاهرة. ويتيح هذا المنهج التعرف على تنوع الذهنيات والعقليات للقادة ومواءمتها مع احتياجات المنظمة من صيغ اتخاذ القرارات الإستراتيجية. ويندرج ضمن هذا المنهج من التفكير عدة أنماط من التفكير: (طارق شريف يونس،130،2006)

أ).<u>المنهج الشامل للتفكير</u>:Wholistic Thinking Mode لا شك أن منهج التفكير الشامل يمثل ثقلا تنفرد به الإدارة الإستراتيجية ورئيس الجهاز التنفيذي وأعضاء ومجلس الإدارة والمدراء الإستراتيجيون، إذ أن المهارات الفكرية يجب أن تتوفر لدى المدراء الإستراتيجيون، والتي تمثل جانبا مهما فيما يجب أن يمتلكه من مهارات إنسانية وفنية. وتساعد هذه المهارات على التعامل مع الجوانب الأكثر عمقا من الجوانب الإدارية، وتتعلق هذه المهارات بالرؤية الشاملة للمنظمة ككل متكامل وبجميع تعقيداتها الهيكلية والبيئية.

ب).<u>المنهج التجريدي للتفكير</u>:Abstract Thinking يستمد هذا المنهج مقومات التفكير من الفلسفة أو النظرية التي ينشد تطبيقها القائد الإستراتيجي. وتكون مراهنة متخذ القرار الاستراتيجي هنا على تطبيق توجهات الإدارة الإستراتيجية لمجموعة القوانين النظرية وبشكل انتقائي للعوامل المحيطة بالموقف. وتتحدد هذه العوامل على أساس التحليل الذاتي الذي ينطلق من الهيئة الفكرية الإستراتيجية. و تظهر فاعلية تطبيق هذا المنهج عندما تكون خبرة الإستراتيجي واسعة، وأن إحساسه الخاص يمثل أهم مصدر المعلومات التي يعول عليها في صياغة الأفكار والمفاهيم.

ج).<u>المنهج التشخيصي للتفكير</u>:Diagnostic Thinking يحدد متخذ القرار الإستراتيجي محاور تفكيره ضمن هذا النمط بالأسباب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة

العلاقة ومعنوياتها. وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول لعملية معالجة المشكلة.

د).المنهج التخطيطي:Planning Based Thinking يتجه هذا المنهج نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج.

تجتمع مناهج التفكير السابقة حول نتيجة واحدة وهي الوصول إلى الحقيقة ووضع التصرفات والأفعال في سياق منتظم وبعيدا عن العشوائية والفوضى، ولهذا فإن القائد الإستراتيجي لا يمكن أن يستغني عن حسن استخدامه لمختلف الأنماط إلى الحد الذي تتكامل عنده الرؤية الثاقبة لمتطلبات الوضع الإستراتيجي وما تمليه الظروف الحاضرة والمستقبلة.

تجتمع مناهج التفكير سابقة الذكر حول نتيجة واحدة وهي الوصول إلى الحقيقة ووضع التصرفات والأفعال في سياق منتظم وبعيد عن العشوائية والفوضى. إذ أن تفسير الأشياء من خلال رؤى مختلفة يضع الواقع على هامش الإبداع المستمر، وتبقى هذه المناهج وسائل عقلية تعكس تعددية إعمال العقل الإستراتيجي في واقع متحرك يسوده الفكر الناقد(الإستراتيجي).

المبحث الثالث: واقعية التفكير الإستراتيجي

إن تنمية مهارات المديرين وكبار المسؤولين في التفكير الإستراتيجي تقوم على أساس يبدو بسيطا لكنه في غاية القوة وهو: "إن الإدارة الأكثر إستراتيجية تبدأ بالتفكير الأكثر إستراتيجية"(التفكير الإستراتيجي، بدون مؤلف،www.find-pdf.com 28/04/2010). ومن هذا المنطلق، يجب وضع هذا النوع من التفكير ضمن إطار يسمح ببناء تصور واضح عن المصطلح وهذا بدأ بتوضيح أهمية عنصر الإبداع في مثل هذا النوع من التفكير، الأمر الذي سيمكننا من تحديد الخصائص الأساسية للتفكير الإستراتيجي وكذا الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي، ومن ثم نتطرق لبعض الأساليب الفنية للتفكير الإستراتيجي.

المطلب الأول: الرؤية، التخيل والإبداع ودورهم في التفكير الإستراتيجي

التفكير الإستراتيجي هو ليس مجرد تطبيق وصفة صناعية جاهزة، ولا هو نقل إستراتيجية منافس أو الاستمرار فيما اعتدنا أداءه بصورة دائمة، إذ هو لا يعني إلغاء العقل ولا هو مجرد إصرار على الاستمرار مع شيء من العناد. فالمفكرين الإستراتيجين يعتبرون في الواقع أصحاب رؤية Visionnaires أو منظرين. وسنبرز هنا أهمية كل من الرؤية والتخيل وكذا الإبداع في تنمية مهارة التفكير الإستراتيجي.

1. الرؤية والتخيل:

التفكير الإستراتيجي يختلف عن غيره من التفكيرات، فهو يختلف عن التفكير العادي، فالنظر إلى الأمام لا يكون إلا إذا نظرنا إلى الخلف. ذلك لأن النظرة السليمة نحو المستقبل تكمن جذورها في تفهم الماضي، كما قال العلامة Kierkegaard(محمد مسند،2001، 226) : " إذا أردنا أن نعيش حياتنا فعلينا أن ننظر إلى الأمام. ولكن إذا أردنا فهم هذه الحياة فيجب أن ننظر إلى الوراء " وهذا لا يعني أن ينغمس تفكيرنا في الماضي. وهناك نقطة هامة يجب الإشارة إليها، فمهما بلغت درجة تفهم الماضي فلن يساعد هذا على رؤية المستقبل، فالمهم ليس مجرد الإنغماس في تحليل إتجاهات معينة ولكن محاولة استشراف ما هو غير قادر على الإستمرار من بين هاته الإتجاهات والتوصل إلى هذا بالإعتماد على الإلهام المبدع المبني على الوعي والإدراك.

وما ذكر سابقا يبقى ناقصا إذا لم نعتقد بضرورة النظر إلى الأمور من الأعلى وذلك بركوب طائرة الهيلكوبتر، فإذا نظرنا إلى المدينة أو الغابة من فوق سنرى أنها مجرد صورة ثابتة، لكن إذا اقتربنا وسرنا بين أزقتها أو داخل الغابات نجد أن الأمور مختلفة تماما، فالعمل والجلوس في المكتب لا يعطي الأمور حقيقتها(STEPHEN HAINES,2006,3).

إذن، التفكير الإستراتيجي يقوم على الحس والإدراك، بمعنى أن النظر من أعلى يجب أن يكون مدعما بالنظر إلى الأسفل. إضافة إلى ما سبق، فإن التفكير الإستراتيجي لا يكتفي بالنظر إلى الأمام من خلال النظر إلى الخلف والنظر إلى أعلى من خلال النظر إلى الأسفل فهناك عناصر تكميلية مطلوبة.

من هنا، يتبين لنا أن التفكير الإستراتيجي مكون من النظر إلى الأمام وإلى الخلف، إلى الأعلى وإلى الأسفل، إلى ما هو جانبي وما هو بعيد. والمفكر الإستراتيجي عليه أن ينظر من خلال هذه المكونات التي تجعل التفكير الإستراتيجي يعمل كأداة بصرية.

إذن، نستطيع القول أن التفكير الإستراتيجي يفترض أن تكون لدينا رؤية مستقبلية لكي نستشرف متغيرات قادمة على أساس مراجعة الماضي فتحليل وتقييم الوضع الحالي فاستشراف للمستقبل لما يتوقع أن يحدث من متغيرات والتي قد تكون فرص أو مخاطر. لذا تقترن الرؤية الثاقبة للمستقبل– وهي أكثر عمومية من الخطة– بالقدرة على تخيل ملامح متغيرات مستقبلية لرسم سيناريوهات واختيار أنسبها في إطار محيط مفترض تنسجه متغيرات مستقبلية.

2. الإبداع:

بالرجوع إلى آخر نقطة تمت مناقشتها في إطار التصور العام للتفكير الإستراتيجي والمتعلقة بخاصيته الحدسية والإبداعية. Mintezberg(1994), Liedtka(1998aetb) et Heracleous(1998)

يعتبرون أن التفكير الإستراتيجي قريب من خاصية الإبداع على عكس التخطيط القياسي والمضبوط، مثلما أشار إليه Nadler سنة 1994: " في أغلب المنظمات هناك إفراط في التخطيط الإستراتيجي ولا يوجد استخدام للتفكير الإستراتيجي. الكثير من الوقت منفق في التحليلات التي تؤثر في الأخير قليلا على السلوكات، والكثير من الوقت يمر على المسار الإبداعي للتفكير قصد صياغة وتنفيذ وتعلم الإستراتيجية" (CHRISTOPHE TORSET,2003,49).

مسألة الإبداع في اتخاذ القرار هو عنوان جد مهم ضمن المناجمنت الإستراتيجي نادرا ما نجده ممنهج ضمن تصورات محددة، ودائما ما يقدم من خلال تحليل دور الحدس في الإستراتيجية Agor) (1989, Lebraty 1996، أو ضمن الفصل بين الإستراتيجيات المقصودة(المدروسة)Délibérées والإستراتيجيات المنبثقة émergentes التي تناولها كل من Mintezberg et Waters سنة 1985.

الأعمال المقدمة من قبل Woodman et al، Amabile سنة 1993 وخاصة Ford et Gioia سنة 2000 في إطار الإبداع ضمن مسارات القرار والعمل التنظيمي تناقش طبيعة الإبداع إستراتيجيا. Ford et Gioia يعرفان القرار المبدع على أنه محدد ببعدين اثنين: حداثيته (عصرنته)La nouveauté وقيمته La valeur: " الإبداع معرف هنا وكأنه حكم(قول)jugement ذاتي خاص بمجال معين، من العصرنة والقيمة لنتيجة أو منتوج عمل معين". بمصطلحات أخرى، قرار ما يكون مبدع عندما يقدم قطيعة مع النموذج الإستراتيجي السائد، لكن إذا كان أيضا قابل للتثمين للمنظمة (**Valorisable**) (CHRISTOPHE TORSET,2003,49).

إذن، فالتفكير الإستراتيجي يحتاج إلى الإبداع لأن نظرة المفكر الإستراتيجي تختلف عن نظرة الأشخاص العاديين، فهو يبحث دائما عن الأحجار الكريمة التي لا يلتفت إليها الآخرون. وبتعبير أدق، المفكر الإستراتيجي يعتبر صاحب مبادرة مبتكرة جديدة لأن التفكير الإستراتيجي يمثل تحديا لأمور تقليدية، ولهذا التفكير الإبداعي كثيرا ما يشار إليه بالتفكير الجاني، فالأفكار الإبداعية يجب وضعها في إطار حتى يمكن رؤيتها وهي تعمل داخل العالم الذي نسعى إلى كشفه وإظهاره لذلك فإن المفكر الإستراتيجي يحتاج إلى النظر بعيدا(TIM O'SHANNASSY,2003,54).

وهنا نشير إلى أن النظر بعيدا أمر يختلف عن النظر إلى الأمام، لأن هذا الأخير هو عبارة عن استشراف قائم على الحس والإدراك لأشياء لا يمكنها أن تستمر. أم النظر بعيدا فهو عكس ذلك لأنه يمثل عملية بناء المستقبل نفسه أي باختراع عالم لم يتحقق وجوده إلا لمن يسعى إلى اختراعه.

المطلب الثاني: خصائص التفكير الإستراتيجي والمفكرين الإستراتيجين

التفكير الإستراتيجي يمكن أن يعرف على أنه: " النشاط الذي يسعى إلى خلق وتوليد الأفكار الإستراتيجية "(CHRISTOPHE TORSET,2003,51)، فهو يختلف عن التفكير العادي، إذ المفكرون

الإستراتيجيون يعتبرون أصحاب **رؤية Vision** . وعند مراجعة أدبيات المناجمنت التي تناولت التفكير الإستراتيجي، يمكن استخراج عدة خصائص ومميزات مهمة للتفكير الإستراتيجي نذكر منها ما يلي:

(عامر خضر الكبيسي،2006 ، 11-12)

- <u>التفكير الإستراتيجي: تحليل فردي ومسار تنظيمي</u>

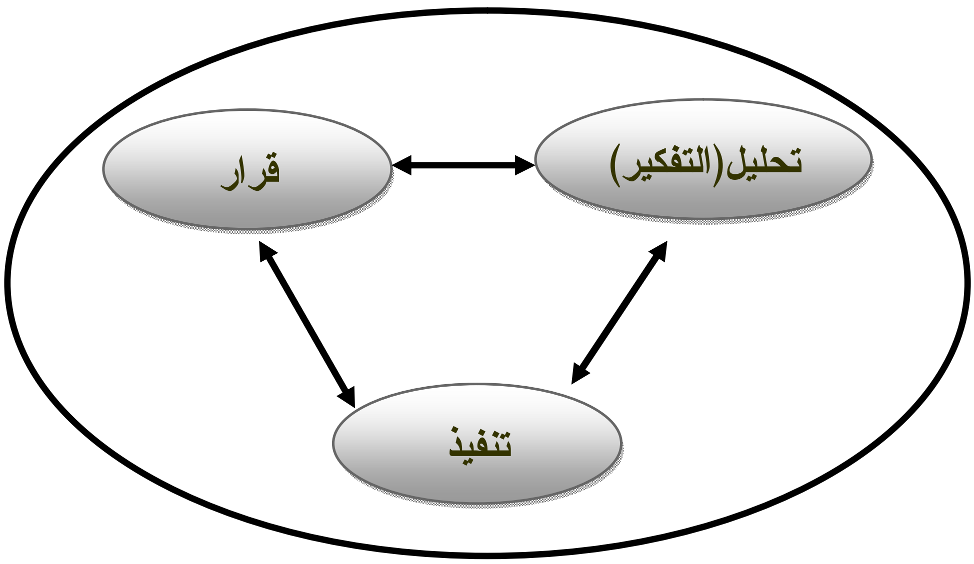
حددنا سابقا ثلاث مقاربات ضمن أدبيات التفكير الإستراتيجي والتي تركز أساسا على التعارض بين النشاط الفردي للتحليل الإستراتيجي والخاصية التنظيمية للتفكير الإستراتيجي الممتدة لمعنى المسار.

" التفكير الإستراتيجي هو بالمرة مسار معرفي فردي لتحليل الإمكانيات ومسار معرفي تنظيمي الذي باقترانه مع التحليلات الفردية، يبني مشروع استراتيجي للمؤسسة ".

- <u>التفكير الإستراتيجي: تحليل، قرار وتنفيذ</u>

" التفكير الإستراتيجي يرتكز على التحليلات، يتغذى ويصاغ من خلال القرارات ويثرىs'enrichit أو يتجدد من خلال التنفيذ(الفعل). يعرض إذن إطار للتحليل متناسق لصياغة الإستراتيجية بدأ من أولى الأفكار الإستراتيجية وصولا لنتيجة التنفيذ(action) "(Christophe Torset,2005,8). ونوضح العلاقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(10): العلاقة بين التحليل، القرار والتنفيذ



Source: Christophe Torset, OP, 2005, P(8).

- التفكير الإستراتيجي يضم التخطيط

الأعمال التي تعالج بوضوح التفكير الإستراتيجي تعارض دائما بين التخطيط التحليلي وتتجه بلا جدوى إلى تفكير إستراتيجي مبدع وتركيبي. ونظرا لكون مستويات التحليل ليست نفسها، فلا توجد جدوى من المعرضة بين المفهومين:

" نفكر في التفكير الإستراتيجي على أنه يضم أدوات التحليل الإستراتيجي، إذا التخطيط. مسار التخطيط هو بحد ذاته مسار للتفكير الإستراتيجي، ولكن ليس هو كله التفكير الإستراتيجي. التفكير يتواصل أثناء التنفيذ، وخاصة يمكنه أخذ شكل مسارات منبثقة لا تندرج ضمن إطار التخطيط ".

- التفكير الإستراتيجي: تحليلي وتركيبي

" التفكير الإستراتيجي يضم التخطيط، يمكن أن يكون بالمرة تركيبي وتحليلي، متقارب ومتباعد، مقصود ومنبثق "(Heracleous 1998, Liedtka 1998b). فالتفكير الإستراتيجي متقارب ومتباعد كونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها. وهو تركيبي كونه يعتمد على الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

- وهو تفكير نظامي System Thinking باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث.
- وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات مما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل.
- وهو تفكير تنافسي Competitive يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وأهمية المنافسة تتمثل في إدخال عنصر المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والإستراتيجيون ميالون للمخاطرة وللمنافسة التي تدفعهم لمواصلة التفكير بما هو جديد.
- والتفكير الاستراتيجي يعد تفكير تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي proactive وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى.

- وأخيرا وليس آخرا فإن التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي abstract لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي Diagnostic لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، ومثلما يكون للخيال وللحدس دوره في طرح الأفكار التطويرية السابقة لزمنها فإنه يوظف الأساليب الكمية ولغة الأرقام وقوانين السببية والإطراد في فهم المتغيرات المستقلة والمتابعة في علاقات الأشياء مع بعضها.

كل هذه الميزات وميزات أخرى للتفكير الإستراتيجي، تجعل منه تفكير بناء يرتقي بتفكير المديرين وصناع القرار إلى مستويات تجعل منهم يفكرون بطريقة تختلف عن بقية الأفراد الأخرى، فالعالم المعاصر اليوم، أصبح يقر بقاعدة أصبحت من الثوابت، ألا وهي سرعة التغير المذهل الذي أدى إلى فقدان القدرة على متابعته واستيعابه وإدراكه، وهذا ما يجلب الكارثة لغير المؤهل له؛ ومن هذا المنطلق، فقد أصبح إلزاما على المديرين ورجال الأعمال وغيرهم ممن يطمحون إلى مسايرته ومواجهته، أن يعملوا على تنمية مهاراتهم في التفكير الإستراتيجي. وقبل التطرق إلى المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المسير أو المقرر نتطرق إلى خصائص الأفراد ذوي التفكير الإستراتيجي: (حسين الدوري،2001، 14)

- الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية؛
- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية؛
- الدقة والبصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية؛
- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات؛
- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها؛
- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار بين البدائل الإستراتيجية؛
- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللازمة وترشيد استخدامها؛
- القدرة على التجاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية؛
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

كما يمكن إدراج أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المدير أو المسير أو المقرر كما يلي:

1).مهارة الإبداع والابتكار وذلك من خلال توجيه الأسئلة الفاعلة والصحيحة للنفس والآخرين خروجا عن اللوائح والأنظمة والتعليمات وصولا إلى التشخيص المؤثر والفرص المتاحة لإيجاد حلول إبداعية على النطاق المتعارف عليه؛

2).مهارة قبول وتشكيل الرأي بالحوار وقبول الرأي الآخر والاستماع لما يقدمه، لأن الحياة المعاصرة تتطلب فهم الطرف الآخر وتوقعاته وأهدافه ورغباته وتفسيره وتحليله للموضوع مدار البحث، فخير الناس من جمع عقول الناس إلى عقله؛

3).مهارة التصور ونفاذ البصيرة والقدرة على استشراف المستقبل والبصيرة تتطلب من المديرين أن يصلوا إلى عمق المسألة ولا يتناولها بسطحية وذلك كي لا يضيعوا وقت العمل ومقدرات مؤسساتهم وحتى يفتحوا المجال أمام الإستراتيجيات المتفوقة؛

4).مهارة الصبر والنظر إلى الأعمال على أنها طويلة في نتائجها وآثارها المستقبلية؛

5).التوجه بعقلية منفتحة نحو تعلم التفكير الإستراتيجي بالشكل الذي يتناسب مع الظروف والأوضاع؛

6).على المسير أن يضع نصب عينيه أن أي استثمار يقوم به في هذا المجال، يمكن أن يعود عليه بفوائد كبرى، لأن أي زيادة يحققها في كفاءته في التفكير الإستراتيجي سوف تؤدي إلى فائدة أكبر كثيرا، يتحقق من خلالها النجاح للمنظمة وله شخصيا؛

7).القراءة بتوسع لكي يكون ملما دائما بأحداث الاتجاهات والأفكار لأن الحاجة إلى التعليم تزداد كلما تقدم في مستقبله وأصبحت وظيفته أكثر تعقيدا وأهمية.

وللعلم فإن تنمية وممارسة التفكير الإستراتيجي لا تتطلب من الشخص أن يكون عبقريا بمعنى أن يتمتع بقدرة ذهنية عبقرية المستوى، ولكن يمكن تحسين هذه المهارات والكفاءات بالجدية والإصرار.

<u>المطلب الثالث</u>: أساليب للتفكير الإستراتيجي

إن تنمية التفكير الإستراتيجي يعد أمرا هاما بالنسبة للمدير وينبغي أخذه فى الاعتبار كجزء لا يتجزأ من وظيفته، ولهذا عليه إدراك مدى خطورة العادات السيئة في التفكير والتي سبق وأن مارسها والاقتناع بأهمية تعلم أساليب جديدة، حيث أن مدى كفاءة التفكير بشأن موقف معين يؤثر على مدى النجاح فى اجتياز هذا الموقف أو المشكلة. وسنحاول في هذا المطلب التطرق لأهم الأساليب الفنية المستعملة في التفكير الإستراتيجي، والتي نذكرها كما يلي:

1. <u>أسلوب التفكير المتميز</u>:

إن كل شخص له أسلوبه المتميز في التفكير والذي يحدد بالتالي أسلوبه في معالجة المشاكل ويقوم بتوجيه هذا الأسلوب حتى دون أن يدرك الأفراد وجود أسلوب متميز في التفكير لديهم، وذلك يعني

أنهم يتصرفون في المواقف التي تحتاج إلى إبداع بنفس الطريقة التي يتصرفون بها مع فكرة معينة مازالت في طور التقييم(أي احتمال تطبيقها أو احتمال رفضها) لذلك يصبح في هذه الحالة متسمين بطريقة لا تتسم بالفطنة، لأن الشخص عندما يقوم بإجراء عمل ما ولا يحقق له النتائج التي كان قد توقعها أصلا، فإن إخفاقه هذا يسبب له شيئا من الألم. كذلك فإن الأشخاص الذين يجهلون بصفة دائمة قيمة بعض الملكات الفكرية الموجودة لديهم، يصبحون في حالة من الضعف بشكل يتضح إزاء المواقف التي تحتاج إلى استخدام هذه الملكات المجهولة، من ناحية أخرى فإن التركيز الشديد على استخدام ملكة معينة من الملكات الفكرية يؤدي أيضا إلى خطورة شديدة.

والشيئ الغريب في الأمر، أن الأفراد يتعاملون بنفس الأسلوب بصفة مستمرة مع مهام إدارية قد تتنوع تنوعا كبيرا، كما أن البعض منهم أكثر إدراكا من غيرهم لقيمة المواهب الطبيعية الكامنة لديهم ولكن القليل جدا هم الذين يعرفون على وجه الدقة القدرات الواجب استخدامها عند التعامل مع مهمة معينة ويسعون إلى بذل الجهود الصحيحة والسليمة المطلوبة لأداء تلك المهمة، وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بصورة أخرى بأن هناك قلة من الأفراد الذين يستخدمون ذكاءهم بنجاح(عبد الرحمان توفيق، 2004،160).

2. <u>أسلوب التظاهر</u>:

إن التفكير الإستراتيجي يتطلب التفكير ربما في أشياء قد تكون غير مألوفة لنا أو غير معتدين عليها من قبل، لهذا يجب أن نلجأ إلى استخدام التظاهر أو الإدعاء بالقيام بتصرف ما أو عمل شيء ما، أي نتخيل ما سوف يحدث إذا قمنا فعلا بعمله حتى ولو لم يكن مألوفا لنا. لأن التفكير في أرقى مستوياته هو عبارة عن التظاهر بعمل شيء معين. بذلك تتاح لنا القيام بتجربة قليلة المخاطر لمعرفة ما سيحدث إذا اتخذنا إجراء ما، وهذا هو بالفعل لب الإستراتيجية. وهذا الأسلوب يتطلب أن نتوقف بصورة مؤقتة عن التفكير في تجاربنا السابقة أو عن إصدار أحكام مسبقة.

ويرى الغالبية، أن ممارسة هذا النوع من النشاط أو الأسلوب أمر محفوف بالمخاطر لأنه ليست هناك أرض صلبة يقف عليها، وقد يتحول الأمر إلى تجربة غير مريحة تدفع المرء للتخلص منها في أسرع وقت ممكن، وفعلا هناك مجموعات بدأت في محاولة تكوين سيناريوهات لكنها سرعان ما حاولت التوقف بمجرد وصولها إلى تقبل صورة أو صورتين للمستقبل لأنهم في الحقيقة أجهدوا أنفسهم ببذل مجهود زائد في النظر إلى ما هو غير معلم قبل البدء في النشاط الفعلي، أو لأنهم توصلوا بسرعة إلى تكوين صور خاصة بهم لما يجب أن يكون عليه الحال دون إخضاعه لعمليات القياس التي يمثلها الاختبار والمقارنة والتمييز لأنهم تعجلوا في الأمر. لهذا، فإن أهم عناصر النجاح لأية مجموعة تحاول صياغة الإستراتيجية تتمثل في محاولة تجربة ما قد يبدو مشكوكا فيه،

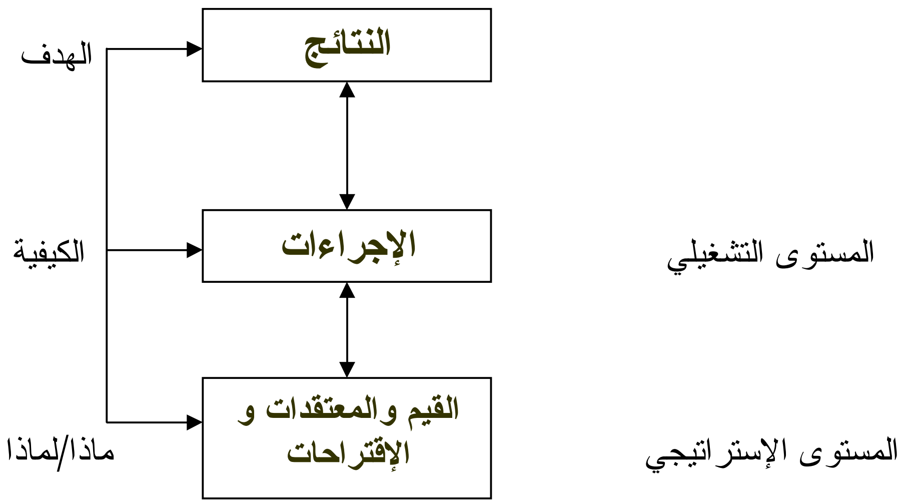
وينبغي تكوين صور غنية على ما قد يحتمل أن يكون عليه المستقبل(عبد الرحمان توفيق، 2004،122).

3. أسلوب RAVBA:

وهو إختصار لكلمة :النتائج R:results، التصرفات والإجراءات A:actions ، القيم V:values، المعتقدات B:beliefs، الإقتراحات A:assumptions.

وتتوقف النتائج على مدى ملائمة الإجراءات وسلامة تنفيذها والتي سبق اتخاذها للوصول إلى هذه النتائج، وعلى مدى كفاية وكفاءة استخدام الموارد لهذا عندما تفشل الإجراءات في تحقيق النتائج المطلوبة يرجع السبب غالبا إلى رصيد القيم والمعتقدات والاقتراحات الخاصة بالقائد لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على اختياره للإجراءات الموصلة للنتائج. وفيما يلي رسم توضيحي لهذه العناصر:

رسم بياني رقم(11): أسلوب RAVBA للتفكير الإستراتيجي



المصدر: التفكير الإستراتيجي،28/04/2010 www.find-pdf.com,

4. أسلوب التخطيط من جميع الإتجاهات:

إن استمرار نجاح المنظمات وقدرتها على استمرار تحقيقها لأهدافها مع محاولة إتباع أسلوب إدارة الأعمال يحتم إحداث تغيير جذري في طريقة التفكير لتكون بأسلوب التخطيط الذي ينقسم إلى عدة مستويات:

- مستوى المحيط الشامل الذي يتناول التحديات في البيئة الخارجية؛
- مستوى الكليات ويتناول المنظمة التي تعمل بها؛
- مستوى الوحدات ويتناول التنظيم الخاص بالوحدة؛

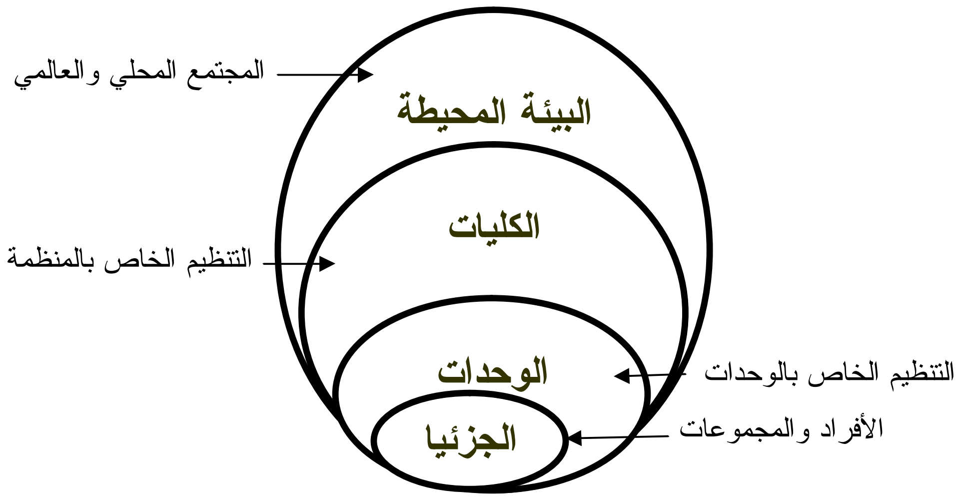
- مستوى الجزئيات ويتناول الأفراد والمجموعات.

وهناك عدة أساليب في التخطيط:

1).**أسلوب التخطيط من الداخل إلى الخارج:** ويقوم على أساس الربط بين الاحتياجات الداخلية والعالم الخارجي بحيث يتم تلبية تلك الإحتياجات عن طريقة الاستفادة من الفرص المتاحة فى المحيط الشامل .

2).**أسلوب التخطيط من الخارج إلى الداخل:**ويتم تحديد الإحتياجات الخارجية بصورة واضحة ثم تحاول المنظمة التوصل لأفضل طريقة لسد هذه الإحتياجات أي تحديد المكاسب الناتجة عن طريق الوفاء بالإحتياجات الخارجية أولا ويؤدى هذا الأسلوب إلى وجود نظرة لأعلى لتحديد الصورة الكلية، كما يدفع القائد للأمام حتى يقوم بتحديد الإحتياجات الخارجية مسبقا ثم سدها بأسرع وقت. والشكل التالي يوضح لنا مستويات أسلوب التخطيط:

رسم بياني رقم(12): مستويات أسلوب التخطيط



المصدر: التفكير الإستراتيجي، بدون مؤلف،28/04/2010 www.find-pdf.com

كل ما تقدم من الأساليب المستخدمة في التفكير الإستراتيجي لا تدل بالضرورة على ضرورة التمسك بأسلوب واحد أو أسلوبين، بل أحيانا يكون من المفيد تغير أسلوب التفكير فبعض القيادات يفضلون استخدام أسلوب التفكير" إما...أو" فإما أن تكون الأمور"جيدة" أو"سيئة" ولا يوجد حل ثالث. وهذا أسلوب يشوبه قصور كبير فلابد من إضافة بدائل تفكيرية أخرى مثل:

- أسلوب تفكير "أكثر أو أقل" More or Less.

- أسلوب تفكير"كلا من...و" Both...and الذي يساعد على رسم خريطة تصور الموقف المثير للحيرة ثم التوصل لمخرج من هذا الموقف.
- أسلوب تصور التحدي على شكل خريطة فكرية:

إن التحدي الإستراتيجي الذي يواجه المنظمة يمثل ما يجب أن تفعله المؤسسة لأداء رسالتها وتحقيق رؤيتها، ولهذا فإن خريطة الفكر تعد أسلوبا فنيا للتفكير يحدد العناصر الأساسية اللازمة لإنجاز التحدي الإستراتيجي والعلاقات المتشابكة والمترابطة معه، وبعد ذلك يمكن معرفة كيفية مواجهة التحديات على وجه الدقة.

- الأسلوب الفني لتحديد الأولويات SLIM:

وكلمة SLIM هي اختصار لـــ:Strategic Leading Issues Matrix مصفوفة القضايا الإستراتيجية الرئيسية. تحديد الأولويات غالبا لا يتم بطريقة تتسم بالحكمة، حيث تكمن المشكلة في تحديد كلمة "**مهم**" والمقصود منها. هناك أربعة عناصر تحدد ما يمكن اعتباره مهما وهي:

1. **العجلة:** أي وضع حرج ينبغي التعامل معه فورا.
2. **العلاقة بالأهداف:** يعد الموضوع أساسا لتحقيق أهداف ذات مستويات أعلى.
3. **الأمد الطويل:** الموضوع له أثر إيجابي ذو أمد طويل.
4. **السهولة:** يمكن إنجازه في الأمد القصير بيسر وسهولة.

هذا الأسلوب يحدد الأولويات خاصة، سواء كانت بالنسبة للأفراد أو المنظمة بأسلوب أكثر واقعية.

5. التفكير عن طريق السيناريو:

إن أهم تحد تواجهه الإدارة فى أي تنظيم هو تحديد أي من سيناريوهات التفكير الكفيلة بافتراض التغيرات التي قد تحدث فى البيئة الخارجية وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على أهداف التنظيم والطرق الكفيلة بالتكيف مع هذه التغيرات. ومثل هذا التحدي قد يصبح أمرا سهلا إذا كان فى إمكاننا التنبؤ بالمستقبل بدرجة كبيرة من الدقة(تقبل إلى 80% أو 90%) لكن الواقع يؤكد عجز عملية التنبؤ عن تحقيق أي تحسن ملموس خلال السنوات الأخيرة رغم استمرارية المحاولات الرامية إلى التوصل لتنبئوات دقيقة.

ورغم ذلك لا يمكن الإستغناء عن التنبؤات قصيرة الأمد لأنها تشكل قاعدة خطط التشغيل، لذلك فمن المهارات الهامة التي يجب أن يتصف بها المديرون والمسئولون هي القدرة على التكيف السريع مع التنبؤات قصيرة الأمد التي قد لا يثبت صحتها.

فإذا كان الأمر صعبا بالنسبة للتنبؤات قصيرة الأمد لوجود دلائل قوية تبرز مدى تعرضها لإحتمال عدم صحتها فإن الأمر يعد أكثر صعوبة بالنسبة للتنبؤات طويلة الأمد لأنها تغطى من ثلاث إلى عشر سنوات قادمة وربما أكثر من ذلك كما أننا عندما نجازف بالخوض فى المستقبل نصبح أمام عدة خيارات وليس خيارين فقط، أي أننا لسنا أمام الاحتمال(أ) أو الإحتمال (ب) أي بين إحتمالين مؤكدين و لاشئ غيرهما، ولكن إذا ما توقعنا الإحتمال(أ)فإن ما سيحدث فعلا قد يكون الإحتمال (ب) أو الإحتمال (ج) أو الإحتمال (د) أو الإحتمال (ه)أو...أي أننا أمام تشكيلة من الإحتمالات المستقبلية على الأمد الطويل مما قد يؤدى إلى الحد من قدرتنا على التنبؤ بالإحتمال الناجح ومن ثم إلى المزيد من الإعتماد على التفكير عن طريق السيناريوهات(عبد الرحمان توفيق، 2004،215).

لذلك فإن التفكير عن طريق السيناريوهات يعتبر علاجا لنقاط الضعف فى ممارسة عملية التنبؤ. فهو يمثل محاولة لتفادى، أو التغلب على المخاطر الناتجة عن التنبؤ، كما تتيح ممارسته تحقيق بعض المكاسب الذهنية والعملية التي لا يمكن الحصول عليها إذا مارسنا عملية التنبؤ من خلال طريق واحد محدد لا يتيح أي خيار آخر. وبذلك فإن هذا الأسلوب يعتبر بديلا ومكملا فى آن واحد لنشاط التنبؤ وتمثل التنبؤات فى حد ذاتها محاولة من جانب الإنسان لمعرفة المستقبل رغم عجزه عن التوصل إلى وسيلة دقيقة تمكنه من هذه المعرفة. لذا، فإن العلاج إزاء عجزنا عن معرفة المستقبل هو اللجوء إلى أسلوب التفكير عن طريق السيناريوهات.

إن التفكير عن طريق السيناريوهات يعتبر بمثابة تهيئة لأذهاننا للنظر فى أكثر من صورة وحيدة للمستقبل. فهو يبدأ بوصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلا واحدة من هذه البيئات. لذلك فإن السيناريو يقوم من خلال النقاط التي يحتمل بدرجة معقولة أن تشكل حدود ما سوف يحدث مستقبلا بتكوين بيئة تكون العوامل الخاصة بها خارجه عن نطاق السيطرة التامة للمنظمة.

وهنا نجد أن الآراء الفردية والجماعية سوف تختلف إزاء تحديد معقولية ما يمكن أن يحدث مستقبلا وهذه الإختلافات تعتبر إيجابية فى أثناء مرحلة إعداد السيناريو لأن هذه العملية تنتج بصورة أساسية فرصة تفتح أذهاننا أمام أشكال مختلفة للصورة التي سيكون عليها المستقبل، مما يؤثر بطرق مختلفة على التنظيم الذي نعمل من خلاله. إلى جانب ذلك فإن هذه العملية لا تضع أمامنا أي قيود ذهنية أو عملية، لكنها تشجع أي تنظيم أو قيادته على عملية الخوض بصورة مستمرة فى مسألة التوجه نحو المستقبل علاوة على ذلك فرغم تركيز عملية التفكير عن طريقة السيناريوهات على البيئية الخارجية، إلا أنها لا تحرم التنظيم من قدرته على إحداث تغييرات فى بيئته الخاصة يمكنه من دعم أهدافه أو أساليبه، التي

يبذلها سعيا نحو التكيف مع البيئة الجديدة مثل تغيير الأفضليات أو المعايير الخاصة بالعملاء أو إحلال أسلوب تكنولوجي محل أسلوب آخر، إذن فالسيناريو يعبر عن فكرة افتراضية يتم تطويرها عن طريق وصف لظروف قد تحدث خلال سنوات قادمة وتظهر أثارها على التنظيم. أما مجموعة السيناريوهات جميعها، مهما كان عددها، فإنها تعبر عن شيء واحد وهو عدم التأكد من المستقبل(التفكير الإستراتيجي، بدون مؤلف,www.find-pdf.com 28/04/2010).

ومن ثم فإن الغرض من التفكير عن طريق السيناريوهات ليس التخلص من حالة عدم التأكد بل على العكس تأكيد عدم التأكد، ولكن بشكل معقول ومنطقي إذ يمكن عن طريق هذا الأسلوب أن تتصور ما قد تتعرض له منظماتنا إذا جاءت البيئة المستقبلية بالشكل الذي وصفه السيناريو(أ) وليس بالشكل الوارد بالسيناريو(ب).

مثل هذه الأسئلة قد تكشف لنا أن ما نراه فى الوقت الحاضر ايجابيا بالنسبة للبيئة المعاصرة، قد يصبح عكس ذلك مستقبلا وما نعتقد أنه نقطة قوة قد يصبح نقطة ضعف مستقبلا أو العكس و بالتالي فإننا يجب أن نبدأ فعلا بالتفكير فى الوضع الذي يجب أن تتجه إليه المنظمة وبأشكاله المختلفة إذا ما حدث تغيير فى البيئة مستقبلا.

ومن أهم سمات التفكير عن طريق السيناريوهات أنه لا يجب معاملتها على أنها حل لحالة عدم التأكد، ولا هي أيضا دليل لما يجب أن نفعله. فالإهتمام هنا ينصب على تحديد شكل العلاقة بين هدف معين والعوامل الحاسمة التي تمكن من تحقيق هذا الهدف، والتي يمكن لإدارة المنظمة أن تؤثر عليها ثم الشكل الذي ستصبح علية البيئة الخارجية مستقبلا، والتي بدورها تؤثر على عوامل نجاح الهدف

خلاصة الفصل:

في ظل التغييرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماما لتحديات المستقبل وآخذة في الانهيار ولا بد من إيجاد أساليب أخرى مبتكرة. وأصبح الأمر يقتضي توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات. ومن هنا أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلا من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية. وأصبح من الضروري الأخذ في الإعتبار بالمبدأ القائل(الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الإستراتيجي).

إن أهم ما يمكن فهمه من خلال الطرح السابق للأدبيات التي تناولت التفكير الإستراتيجي هو محدودية الطرح الأكاديمي وعدم وجود آليات لتفعيل دوره في بناء وتنفيذ ومتابعة استراتيجيات المنظمات رغم الأهمية البالغة التي يقدمها لصناع القرار والمسيرين، وتتجسد هذه الأهمية أساسا في شمولية التفكير بحيث يرتقي بالعقل إلى أبعاد قد تغفلها الأنواع الأخرى من التفكير وهنا نذكر على سبيل المثال لا الحصر الأبعاد السيكولوجية للفرد مثل الإبداع والتخيل والرؤيا الشاملة للأمور بالإضافة إلى أخذه بعين الإعتبار للمنهج القائم على بناء الفرضيات والسيناريوهات من أجل الوصول إلى حلول مثلى وقرارات فعالة،كما أن التفكير الإستراتيجي يولي اهتماما بالغا بالبعد الزمني للتفكير حيث يحتم على الفرد أن يصب تفكيره ضمن السياق الزماني الممتد من الماضي إلى الحاضر وصولا إلى المستقبل. ولقد لخص كل من Beck Hard و Pritchard سنة 1992 الحاجة إلى تنمية كفاءة التفكير الإستراتيجي لدى المديرين وكبار المسؤولين في المنظمات بقولهما: " إن الحيرة التي يواجهها العالم تتمثل في زيادة الحاجة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بالنشاط نحو تحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت وبدون أي إهمال، العمل على المشاكل والطوارئ اليومية. وحيث ما هو عاجل ينجح دائما في استبعاد ما هو هام، فإن التنظيم أصبح غير ملتفة إلى شكله المستقبلي بدرجة كافية، لأنه يعتبر أن هذه المسألة ليست عاجلة وإن كانت مهمة، ولكننا على قناعة بأن أي تنظيم يرغب في التفوق على منافسه خلال السنوات القادمة يجب أن يجعل مسألة شكله المستقبلي على رأس اهتماماته".

الفصل الثاني:

البعد الزمني دلالة معرفية للتفكير

مقدمة الفصل:

إن الزمن من الأمور التي شغلت تفكير الإنسان وحاول تفسيره لأنه شيء غير مادي ولا ملموس ولكن الإنسان يشعر به ويستخدمه في تقدير أموره وفي تقييمها. والبحث أحيانا في بعض المفاهيم البديهية يزيدها غموضا ومنها مفهوم الزمن. فالإنسان لم يكن يدرك ما هو الزمن وما طبيعته، إلا أن الظواهر الطبيعية التي كانت تحيط به وتتحكم بعالمه هي التي شكلت عنده دافعا قويا للبحث والكشف. ولكن رغم الجهد الكبير المبذول واشتراك كل العلوم في البحث، إلا أن مفهوم الزمن مازال مفهوما إشكاليا وغامضا، فنحن حتى يومنا هذا لا نملك تعريفا واضحا وواقعيا للزمن، مما يرجع بنا دائما إلى نطاق الفلسفة وأحيانا الخيال العلمي، ففي قاموس Oxford الإنجليزي نجد أن الزمن هو:"التقدم المستمر وغير المحدد للوجود وللأحداث في الماضي والحاضر والمستقبل كمنظومة واحدة"(نبيل حاجي نائف،www.ahewar.org, 2010/01/22). ولقد حاولت أغلب العلوم إن لم نقل كل العلوم إعطاء تعريف للزمن، ففي ميدان الفلسفة، نجد أن الفلسفة القديمة عرفت الزمن على أنه الشيء الذي مضى وانتهى أين الزمن يرتبط فقط بالماضي، أما الفلسفة الحديثة تعطي اهتمام أكثر بالحاضر وتأكد أن الزمن يفهم من خلال الحاضر المعاش، أما الفلسفة الراهنة أو الوجودية تشير إلى قصدية الوعي واتجاهه نحو المستقبل(JEAN CLAIRE FUMER,2008,28)، أما بقية العلوم كالعلوم التجريبية والاقتصاد تحاول حصر المفهوم ضمن نطاق يساعد على فهمه، لكن إذا نظرنا إلى أدبيات المناجمنت والإدارة نجد أن هذا المفهوم شبه غائب تماما ضمن الدراسات التي تعنى أساسا بالإستراتيجية و المناجمنت الإستراتيجي. ولهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى هذا البعد الخفي وسنحاول معرفة ما إذا كان يستحق فعلا اهتمام الباحثين والممارسين في ميدان إدارة المنظمات، وهذا وفق نهج متسلسل من الكل إلى الخاص، حيث نتناول أولا البعد الثقافي للزمن وتأثيره على التعددية والتمايز الثقافي بين المجتمعات والشعوب، ثم ننتقل بالدراسة إلى واقع المنظمات وتأثير بعد الزمن على حياتها و استمراريتها، أم الجزء الأخير فيحصر الدراسة على سلوك الفرد وتأثير البعد الزماني على قراراته وتوجهاته ضمن حياته العادية وداخل المنظمة.

المبحث الأول: ثقافة البعد الزمني

إن الفكرة القائلة بأن الفرد يتعامل مع محيطه ويستجيب لمنبهاته الموضوعية بشكل آلي وميكانيكي، لم تعد اليوم فكرة رائدة، إذ أعيد النظر فيها وتم نقدها. وعليه، فإذا كان الواقع لا وجود له بهذا الشكل، فبالتالي يصبح بناءا يتأسس على تصورات فردية وجماعية(سعيد لوصيف ، 2001، 36). فإذا نظرنا إلى المجتمعات والثقافات كل منها على حدا، لوجدنا أن كل ثقافة تنتج وتتبنى تصورا زمنيا خاص بها. كما يلاحظ أيضا أن النشاط الإنساني ينمو ويتطور ضمن إطار زمني يؤثر في السلوكات والعلاقات الإجتماعية. لكن يتعين في هذا الإطار أن يفهم هذا التأثير على أنه نسبي، فأغلب الباحثين يعتبرون الزمن مكونا من مكونات الثقافة، على غرار مكونات أخرى تؤثر فيها. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الاختلافات في التصورات الزمنية للثقافات المتعددة من أجل فهم أكبر لتأثير البعد الزمني على شخصية الفرد كعنصر اجتماعي والفرد المكلف بالإدارة كعنصر من عناصر المنظمة.

<u>المطلب الأول</u>: الثقافة وبعد الزمن

عند مراجعة الأعمال والدراسات الأنثروبولوجية، يتبين أنها تحتوي على ما لا يقل عن 164 تعريفا لكلمة ثقافة(GAUTHE.F&XARDEL.D,1990,18). فالكلمة هي من أكثر المفاهيم غموضا. لكن، وبالرغم من ذلك، يعتبر تعريفGOODNOUGH للثقافة أهم تعريف يكاد يحصل عليه اتفاق تام: " الثقافة هي مجموعة من المعتقدات والمعايير التي تتقاسمها مجموعة من الأفراد. كما أنها هي التي تساعد كل شخص على اتخاذ القرار، وتساعده في تكوين أحكامه ومشاعره وتقدير الخيارات ومعرفة كيفية التصرف بهدف الوصول إلى نتيجة " (GOODNOUGH W.H, 1971, 56). ويرىHOFSTEDE أن الثقافة هي:" البرمجة الجماعية للعقل، التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الأشخاص عن أعضاء مجموعة أخرى " (HOFSTEDE.G,1994,351).

ويعتبرHALL الزمن " نسقا أساسيا في الحياة الثقافية و الإجتماعية والشخصية للأفراد، بحيث لا شيء يمكن أن يحدث خارج إطار زمني معين" (HALL.E.T,1984,11) ويوافقJONES طرحHALL، إذ يعتبر المنظور الزمني(**Perspective temporelle**) خاصية أساسية في الثقافة، يمكن الباحثين من إقامة مقارنات ثقافية مفيدة. كما يؤكدJONES أن التقارب بين الثقافات المتناقضة (**Cultures divergentes**) يمر حتما عن طريق التقارب بين أبعادها الزمنية (JONES.J.M,1988,252).

كما توصلEVANS-PRICHARD (أحد أكبر المختصين في الثقافات الإفريقية، وأحد أكبر رواد الأنثروبولوجيا)، من خلال الدراسات التي قام بها، إلى أن الشعوب الإفريقية تختلف جوهريا عن الشعوب الغربية في بنيتها الزمنية وطريقة إدراكها للزمن. وعلى هذا الأساس، فهو يعتبر أن الزمن يحمل معنى وبنية خاصتين بكل ثقافة، وأنه أيضا منتوج للعقل الإنساني وليس شيئا ثابتا يتعدى الثقافة(سعيد لوصيف، 2001،45).

لم يعد الاعتقاد بفكرة وجود زمن عالمي اعتقادا صائبا، بحيث بنت عدة دراسات حديثة الحدود المنهجية والنظرية لهذه الفكرة. وفي مقابل ذلك، ظهر التناول ما بين الثقافات(Cross-cultural) كتناول نظري يطمح أنصاره إلى تهذيب مشروع مذهب ثقافي عالمي. وتنبثق منهجية هذا الطرح من منطقين اثنين:(سعيد لوصيف، 2001،45)

- فهم ثقافة الآخرين أولا، لتحقيق فهم أحسن لثقافتنا، ومن ثم إثرائها ثانيا؛
- تسمح لنا المقارنة بين ثقافات مختلفة التعرف على الطريقة التي يدرك بها الآخرون الزمن وفهمها.

هناك العديد من الباحثين خصوصا في مجال الأنثروبولوجيا الذي يهتم بدراسة الإنسان والثقافات قاموا بالعديد من الدراسات حول مختلف الثقافات وهذا من خلال دراسات تصور هذه المجتمعات للزمن وما يمثله هذا البعد بالنسبة لها. فإذا نظرنا إلى دراسةEVANS-PRITCHARD حول قبيلةNUER (إحدى قبائل إفريقيا الشرقية)، فلقد وجد هذا الباحث أن سكان هذه القبيلة يملكون نوعين من الأزمنة: (سعيد لوصيف، 2001،45)

- **الزمن الإيكولوجي:** وهو زمن الفصول والدورات السنوية وحركات هجرة الحيوانات....إلخ؛
- **الزمن البنيوي:** وفيه يقوم سكان القبيلة بهيكلة الزمن كإحدى المكونات الأساسية في حياتهم الإجتماعية والثقافية. إذ يصفه HALL سنة 1984 بقوله: (HALL,E,T,1987,96)

" بالنسبة لقبيلة Nuer، الزمن يمثل عنصر ثابت، ما يشبه القناة أو الدرب الذي تعبره العائلات أو المجموعات(...). ولكن تفطنا أفراد القبيلة، بشكل ما بأن الوقت يمر، غير أنه من الضروري ومن أجل حركة البنى الثقافية لديهم إعتباره عنصر ساكن، ويعتبرون أن الأجيال هي التي تمر فقط "

كما قام BOHANNAN بدراسة للبنيات الزمنية لدى سكان قبيلة TIV بالنيجر. لقد لاحظ أن الزمن يظهر بالنسبة لهم كمجموعة من الفضاءات المغلقة، تحتوي كل واحدة منها على نشاط معين. فالزمن عند سكان قبيلة TIV، هو شديد الارتباط بالأسواق الإفريقية الشهيرة وأنشطتها، إذ لا يباع في سوق القبيلة إلا صنف واحد من السلع، حيث يحدد سكانها يوما في الأسبوع لكل سلعة من السلع(يوما لبيع الجلود، ويوما لبيع النحاس، ويوما لبيع الخضر...). كما يلاحظ أيضا أن لكل منطقة من المناطق

نظامها الخاص في الإنتاج وبيع السلع. وعليه، فإن أيام الأسبوع تتوالى وفق نظام خاص يرتبط بخصائص المنطقة ذاتها، وبالتالي، فقد يختلف هذا النظام عن أنظمة مناطق أخرى. وفي هذا السياق يشير HALL أنه بإمكاننا أن نجد في الولايات المتحدة أطرا زمنية تشبه الأطر الزمنية الموجودة لدى سكان قبيلة TIV، غير أن هذه الأطر لا ترتبط في واقع الأمر بمؤسسة مركزية مثل التي ترتبط بها القبيلة(السوق) (سعيد لوصيف، 2001،46).

وقد بين ITEANU,A,1983,303)ITEANU) بدوره، أن المجتمعات القديمة لم تكن تحمل تصورا عن الزمن المطلق. فأفراد قبيلة OROKAIVA في غينيا الجديدة مثلا، لم يكن لديهم مقياس للزمن، إذ " لا توجد لديهم كلمة تعبر عن"قبل"و"حاليا"و"بعد"...وبشكل آخر، لا وجود للزمن المطلق الذي يمكن أن نعتبره كموضوع خارجي عن الأشخاص ونشاطاتهم ". كما بين FRIEDMAN (FRIEDMAN,W,1990,147) أن زمن المجتمعات التقليدية ليس زمنا مطلق، بل زمنا يرتبط ارتباطا وثيقا بالحدث. وقد كان أغلب أفراد المجتمعات التقليدية يعيشون في الحاضر. فنشاطهم كان يحدده إيقاع الأنشطة اليومية العادية(الصيد البحري، الصيد البري...) أو الفصول(الزرع، الحصاد...) أو الطقوس الدينية والسياسية. وطبيعي أيضا، أن تجربة الفصول تتباين عند الأوربيين، بين سكان المنطقة المعتدلة(الربيع، الصيف، الخريف، الشتاء) أو عند بعض قبائل جنوب الصحراء الإفريقية الذين يقسمون السنة إلى فصلين رئيسيين: فصل الجفاف وفصل المطر؛ أو عند الهنود الأمريكيين(سكان منحدرات النهر) الذين يشيرون في لغتهم إلى ستة فصول(سعيد لوصيف، 2001،47).

وهكذا يظهر أن غالبية المجتمعات القديمة لم يكن لديها أي مقتضى لاستخدام نوع من الزمن المقسم إلى"الساعات"، بالصورة المطلقة الموحدة التي نأخذها نحن مأخذ التسليم. إذ لم تكن هذه المجتمعات مبالية بالحصر الدقيق المنسق والمضبوط للزمن، كما كانت هذه المجتمعات تؤرخ أحداثها المهمة، في أغلب الأحيان، باستعمال مقادير عشوائية تقريبية للزمن في الماضي(سعيد لوصيف، 2001،47).

و بالنظر إلى هذه المجتمعات، يبقى مفهوم "الحاضر الأزلي" مفهوما غامضا، ينبغي فهمه على أنه تفاعل بين توجهين زمنيين: الحاضر والماضي، باعتبارهما يحتلان مكانة أساسية في حياة المجتمعات التقليدية. فالماضي بالنسبة لهذه المجتمعات ليس زمنا جامدا، بل يتم تجديده باستمرار ليكون مطابقا للحاضر؛ بحيث يرى ELUNG P.E.A,1987,32)ELUNG) أنه "... و إذ يبقى هذا الماضي أساسيا وحاسما، فلأنه يستخدم كسند، بل وأيضا كمعيار سلطة أخلاقية في الحاضر". ولما كانت هذه المجتمعات غير قادرة على"برمجة" إسقاطات في المستقبل، فإن سلوكات أفرادها بقيت تتميز بالبحث عن تحقيق الحاجات الآنية. وفي هذا الشأن، يلاحظ KAMDEM,E,1990,243)KAMDEM) أن " حياة الإنسان التقليدي تظهر وكأنها حياة في الحاضر، يحاول تنظيمها وملئها تتابعا يوما بعد يوم". كما يكون من المفيد أيضا أن نفهم ونوضح مفهوم" **الزمن الأزلي**" انطلاقا من ما ورد في قول KAMDEM

(KAMDEM,E,1990,245) " بعيدا عن أي وظيفة تعديلية للأحداث الحاضرة أو المستقبلية، فالماضي يظهر لنا أنه يؤدي وظيفة كابحة لا يستهان بها، ويؤثر في عملية إدراك الزمن. فالماضي يبقي الفرد ضمن "حلقة زمنية مفرغة " عن طريق إيهامه بأن الحاضر والمستقبل لا يمثلان سوى عملية إعادة إنتاج لأمور حدثت سابقا. فكل مبادرة أو محاولة يكون هدفها تحويل أو تغير هذا النظام الزمني الدائم لا تحمل سوى فرصا ضئيلة للنجاح". ويوضح ITEANU(سعيد لوصيف ، 2001،49) أن المجتمعات لها الاختيار بين تصورين للزمن:

- **الزمن الخطي (Le temps linéaire):** إنه زمن المستقبل والحالات غير القابلة للإرتداد (Irréversibilité) وهو يشبه "الزمن الخطي–القبل للفصل" "(Le temps linéaire-séparable الذي أشار إليه GRAHAM(GRAHAM,R,J,1981,336) (مجتمع الأجندة الذي يتمتع ببرمجة قوية للزمن). بحيث يصف هذا النموذج بأنه: " الزمن الخطي–القابل للفصل هو مشابه للتصور الأنجلوسكسون، أين الزمن هو خطي حيث نجد ماض وحاضر ومستقبل ومنقسم إلى عدة أجزاء منفصلة. الأفراد الذين يتقاسمون هذا النصور ينظرون إلى الزمن على أنه طريق أو شريط يمتد من الماضي إلى المستقبل ".
- **الزمن الدائري–التقليدي (Temps circulaire traditionnel):** ونعني به زمن الطقوس الدينية والسياسية وزمن الفصول(إرتباط وثيق بالوسط الطبيعي والنشاطات الإنسانية، وحضور ثابت للمقدس في الحياة اليومية....) فلقد وصفه GRAHAM كما يلي: (GRAHAM,R, 1981,336)

" ضمن نموذج الزمن الدائري–التقليدي، لا يفهم الزمن على أنه خط متصل يمتد من ماضي بعيد إلى مستقبل أبعد، لكن نظام دائري نجد ضمنه نفس الأحداث تعاد نتيجة لنموذج أو نمط دوري. هذا التصور ينبع من ثقافات تقليدية حيث لا وجود للساعة، بل سواء من خلال الدورات الطبيعية للقمر والشمس والفصول، والحياة تنتظم حول الزراعة وجني الطعام أو الصيد، والتي ترتبط بهذه الدورات. بدون مبدأ إمتداد الزمن إلى غاية مستقبل جديد، الأفراد يتوقعون المستقبل على أنه بالضبط مثل الماضي ".

وعلى كل حال فإن الأزمنة التي حددها GRAHAM تبقى موجودة في كل المجتمعات، لكن بدرجات مختلفة ومتباينة. فالمجتمعات الغربية مثلا يغلب عليها " الزمن الخطي–القابل للفصل " ولو أن الجانب الدائري أو الطقوسي لا يزال موجودا فيها ولم يختف كليا. بينما يغلب على المجتمعات القديمة التوجه نحو"الزمن الدائري–التقليدي ". أما بالنسبة للمجتمعات الحديثة إن صح القول، فالنظرو للزمن تختلف قليلا عن المجتمعات التقليدية، فلقد أعطي للزمن عدة تسميات تختلف لاختلاف المجتمع وثقافته وكذا الإطار الذي يوضع فيه هذا الزمن، فبدل أن نقول زمن خطي نقول زمن أحادين وبدل أن نقول غيبيات نقول اللاتأكد...وسنحاول التطرق إلى هذه الإختلافات في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: الأبعاد الزمنية للثقافات الحديثة

لا شك أن المجتمعات الحديثة سواء الغربية أم الشرقية الشمالية أم الجنوبية، كل منها تمتلك ما يسمى ببعد زمني أو بنية زمنية خاصة بها، ونعني هنا بالبعد الزمني، نظرة وتصور الأفراد للزمن وبلورتهم لتصرفاتهم ضمن هذا التصور. وهنا سنتطرق إلى أهم الأبعاد الزمنية والمتمثلة أساسا في بعد: التأكد واللاتأكد، التوجه نحو المدى القصير أو المدى الطويل، وأخيرا الزمن الأحادي والزمن المتعدد.

أولا: الثقافة ومراقبة الارتياب (اللاتأكد)

بدون شك أن المستقبل الشخصي للفرد هو حدث أو أحداث غير أكيدة أو يمثل له حالة من الإرتياب، هذا الإرتياب يقابله الفرد عن طريق تطوير أشكال من التوقع من خلال وضع مجموعة من الأهداف(بعيدة أو قصيرة الأجل وقابلة للتحقيق) ووضع توقعات لأسباب الأحداث المستقبلية مع وجود نوع من الإحساس الداخلي يميزه شكل من أشكال الأمل و/أو القلق تجاه المستقبل (ZALSKI,2003,156).

ولقد بين HOFSTEDE أن المجتمعات مثلها مثل الأفراد، تبحث دوما عن حماية كيانها من الإرتياب الكبير(اللاتأكد) باعتباره مصدر للقلق Anxiété. وإذا كان هذا الإرتياب يرتبط بإدراك الفرد الخاص، فهو أيضا ينطوي على تفسير ثقافي. فالمنظمات الإجتماعية(الأسرة، المدرسة....) بدورها تلقن الأفراد تصورات مشتركة عن هذا الإرتياب(HOFSTDE,G,1994, 151). ولدى شرحه لمفهومي مراقبة الإرتياب(Contrôle d'incertitude) ومراقبة المخاطرة(Contrôle du risque)، يؤكد HOFSTEDE أن الثقافات التي تتمتع بمؤشر قوي في مراقبة الإرتياب تنظم نفسها بالشكل الذي يجعل الأحداث قابلة للتنبؤ، تفاديا للمواقف الغامضة. وعليه، فليس من التناقض في شيء، أن نجد الأفراد الذين ينتمون لثقافة تتميز بمؤشر قوي في مراقبة الإرتياب، يبادرون بسلوكات يطبعها طابع المخاطرة ويحاولون التقليل من الغموض. و نفس الشيء ينطبق في ميدان المناجمنت، فالميل إلى مراقبة الإرتياب له تأثير على دافعية الأفراد، إذ يكون عامل المخاطرة أكثر قبولا لدى الأفراد الذين يتمتعون بميل ضعيف إلى مراقبة الإرتياب(سعيد لوصيف،2007/2006، 50). كما نجد أيضا الأفراد في مثل هذه الثقافة، يعملون كثيرا ويبذلون جهدا كبيرا في العمل، على عكس الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات تتميز بمؤشر ضعيف في مراقبة الإرتياب، نجدهم لا يعيرون نفس القيمة للعمل إلا في حالات الضرورة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المجتمعات التي تتميز بمراقبة قوية للارتياب، تحاول جاهدة وبشكل دائم، وضع قواعد ومعايير(إحترام قواعد الدقة والانتظام)، بينما تبدي البلدان التي تتمتع بمراقبة ضعيفة للارتياب، حاجة

أقل لوضع مثل هذه القواعد والمعايير(سعيد لوصيف،2004،58). وفي ما يلي جدول يبين لنا الفرق بين الثقافات ذات المراقبة القوية للارتياب والأخرى ذات المراقبة الضعيفة:

جدول رقم(2): الإختلاف بين المجتمعات التي تتمتع بمراقبة قوية أو ضعيفة للارتياب

مراقبة ضعيفة للإرتياب	مراقبة قوية للإرتياب
– قبول الإرتياب الملازم للحياة ومعايشة اليوم كما هو	– يعتبر الإرتياب الملازم للحياة تهديدا ينبغي مكافحته كل يوم
– ضغط قليل وشعور ذاتي بالراحة	– ضغط هام وشعور ذاتي بالقلق
– قبول المواقف الغامضة والمخاطر غير المألوفة	– قبول المخاطر المألوفة والخوف من المواقف الغامضة والمخاطر غير المألوفة
– الزمن هو معلم ملائم للتوجه	– الزمن هو مال
– ينبغي تعلم الدقة والنظام	– الدقة والانتظام فطريان
– الترحيب بالأفكار والإتجاهات غير المحافظة والإبداعية	– قمع الإتجاهات والأفكار غير المحافظة ومقاومة الإبداع.
– الدافعية عن طريق الحاجة للنجاح	– الدافعية عن طريق الحاجة للأمن
– الميل إلى الإتجاهين الإمبريقي والنسبي في ميدان الفلسفة والعلوم	– الإحساس بالجاذبية نحو أكبر النظريات العلمية الفلسفية

Source: HOFSTEDE.G, 1994,P(151)

<u>ثانيا: التوجه نحو المدى القصير أو المدى الطويل</u>

يذكر HOFSTEDE أن BOND عندما لاحظ أن الاستبيانات الغربية لم تأخذ بعين الإعتبار بعض القيم الشرقية، قرر بناء استبيان غير غربي، استمده من الثقافة الصينية (Chinese Value

(Survey:CVS. وقد سمحت الدراسات التي أجراها BOND من إبراز أربعة أبعاد، ثلاثة منها كانت مطابقة للسلوكات التي اكتشفها HOFSTEDE في دراسته، بينما ظهر اختلاف بين الدراستين فيما يخص البعد الرابع. فبعد مراقبة الإرتياب الذي ظهر في دراسة HOFSTEDE، لم يظهر في دراسة BOND، التي كشفت على خلاف ذلك، عن بعد آخر أسماه"**الديناميكية الكنفوشية**"(سعيد لوصيف، 50،2001) (**La dynamism confucéen**) الذي يوافق محتواه التوجه نحو المدى الطويل في مقابل التوجه نحو المدى القصير. ويتشكل هذا البعد من القيم الآتية:(HOFSTEDE,1994,205)

❖ <u>التوجه نحو المدى الطويل(الإتجاه نحو المستقبل، توجه أكثر ديناميكية):</u>

1. المثابرة؛
2. احترام مكانة كل فرد في العلاقات الإجتماعية؛
3. الحس الإقتصادي؛
4. الشعور بالخزي والفضيحة.

❖ <u>التوجه نحو المدى القصير(الإتجاه نحو الماضي والحاضر، توجه أكثر ستاتيكية):</u>

1. الصلابة والاستقرار الشخصيين؛
2. المحافظة على الشرف الشخصي؛
3. احترام التقاليد؛
4. أدب ومجاملة متبادلين.

ويعتقد HOFSTEDE أن القيم التي تمثل التوجه نحو المدى الطويل تكون أكثر ملاءمة في نشاط المقاولة "فالمثابرة، أي بمعنى العناد في متابعة الأهداف، هي من المؤهلات الأساسية للمقاول. كما يعد احترام المكانة في العلاقات الإجتماعية من الأمور الهامة، فالبحث عن الانسجام والتدرج المستقر والتكامل في الأدوار، هي كلها أمور تسهل مهمة المقاول"(سعيد لوصيف ، 52،2001)

ويعتبر COVA et PRAS أن الأفق على المدى الطويل في المناجمنت الآسيوي(Management Asiatique) من أهم الأمور والعناصر التي تميز الغرب عن الشرق(COVA.B et PRAS.B, 1995,20). كما يؤكد هذين الباحثين أن الأفق على المدى القصير يفرض على البلدان الغربية تركيز انشغالها وحصره في المنطق المالي وأنساق المحاسبة والمراقبة. فالتغير غالبا ما يحدث عن طريق القطيعة، بينما تظهر الرؤية على المدى الطويل التي تميز البلدان الشرقية، في الإستراتيجيات التي تنتهجها مثلا المؤسسات اليابانية لاختراق أسواق أوربا.

يعتقد HOFSTEDE أن دراسة BOND(البحث المسحي للقيم الصينية) قد قدمت الدليل القاطع للدور الهام الذي تلعبه الثقافة في التطور الإقتصادي لآسيا الشرقية، وأعطت التفسير الكامل للنجاح الذي حققته هذه البلدان لشعوبها.

جدول رقم (3): الاختلافات الجوهرية بين المجتمعات التي لها توجه نحو المدى الطويل وتلك التي لها توجه نحو المدى القصير

التوجه نحو المدى القصير	التوجه نحو المدى الطويل
احترام التقاليد	تكييف التقاليد مع السياق الحديث
احترام الإلتزامات الإجتماعية مهما كلف الثمن	احترام الإلتزامات الإجتماعية في ظل حدود معينة
الضغط الإجتماعي يمكن أن يؤدي إلى مصاريف باهظة وكبيرة	الحس الإقتصادي
نسبة الإدخار ضعيفة، وقابلية ضعيفة للإستثمار	نسبة الإدخار قوية، وقابلية للإستثمار
الرغبة في تحقيق نتائج سريعة	المثابرة عندما تطول مدة تحقيق النتائج
لا مجل لافتقاد المكانة	يمكن وضع الشهامة جانبا، بغية تحقيق هدف أسمى
الإنشغال بامتلاك الحقيقة	الإنشغال بتحقيق متطلبات الفضيلة

Source: HOFSTEDE.G, 1994,P(224)

ثالثا: الزمن المتعدد في مقابل الزمن الأحادي

قدم الأنثروبولوجي EDWARD.T.HALL سنة 1984 كل من مفهوم الزمن الأحادي والزمن المتعدد لوصف الكيفية التي تهيكل وتنظم بها المجتمعات زمنها. فالأفراد ذوي الزمن الأحادي، يقومون بتنفيذ عمل واحد فقط، دون سواه، وفق أسلوب خطي. ويتميز **الزمن الأحادي** (**Le temps monochronique**) بسلوكات متقاربة(Comportement séquentiels) يتم تنظيمها في مخططات. وبالتالي يقاس فيه النجاح أو الفشل على أساس القدرة أو عدم القدرة على إنجاز هذه المخططات. ويظهر أن واحدية الزمن(**Monochronosime**) هي أكثر تطبيقا في البلدان المصنعة(ألمانيا، أوربا

الغربية، البلدان الأنجلوسكسونية). وبصفة موازية لذلك فإن الفرد **المتعدد الزمن(Polychrone)** يقوم بإنجاز عدة مهام في وقت واحد. كما يظهر أن **الزمن المتعدد(Le temps polychronique)** موجود أكثر في الثقافات المتوسطية وثقافات أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط والأقصى(سعيد لوصيف، 2001،57).

ويعتبر HALL أيضا **ملموسية الزمن(Time tangibility)** هي الأخرى، إحدى الأبعاد التي تشكل الزمن المتعدد(سعيد لوصيف، 2001،58). ويقصد HALL بالملموسية في وصفه للزمن المتعدد بأنها تعبير عن تصور الزمن واعتباره كمنتوج فالزمن بهذا المعنى يمكن أحيانا"شراؤه وبيعه" وأحيانا أخرى يمكن"تخزينه، وتضييعه أو استغلاله". وبمعنى آخر، يعتبر الزمن موردا ملموسا يمكن استخدامه وإدارته. وبالمقابل، يميز الزمن غير الملموس (**Intangible time**) المجتمعات ما قبل الصناعية أو التقليدية، وهو زمن يرتبط كثيرا بالأحداث والدوريات، مما لا يسمح بإمكانية مراقبته وإدارته.

وإذا نظرنا إلى كلا النظامين أو الثقافتين لوجدنا أن هناك علاقة قوية بين واحدية الزمن والتوجه نحو المستقبل(**Orientation future**) من جهة، وتعددية الزمن والتوجه نحو الحاضر (**Orientation présente**) من جهة أخرى. حتى وإن كانت المجتمعات البدائية تتجه بالفعل إلى أن تكون متعددة الزمن وتطور توجهات حاضرة أو ماضية، والمجتمعات الحديثة أو الصناعية تحمل توجه نحو المستقبل وفق نظام أحادي الزمن، فإنه يمكن القول أن، درجة الزمن المتعدد تختلف باختلاف وتنوع الأفراد والثقافات؛ وكما يشير HALL فإن المجتمعات المتطورة تسير وفق نمط الزمن الأحادي ونمط الزمن المتعدد في آن واحد:" يظهر أن كل الثقافات التي طورت تقنيات متقدمة تسير في نفس الوقت وفق نموذجي الزمن المتعدد والأحادي(...) فاليابانيون يملكون زمنا متعددا اتجاه أنفسهم، عند العمل مع بعضهم البعض. بينما نجدهم في علاقاتهم بالثقافات الغربية يتبنون النسق الزمني المهيمن لدى الغربيين: فهم يستعملون نمط التنظيم أحادي الزمن(...) أما الفرنسيون فهم أحاديو الزمن على المستوى الفكري، ومتعددو الزمن على مستوى السلوك"(HALL.E.T,1984,71-72) وفي ما يلي جدول يوضح الاختلافات بين الثقافات أحدية الزمن والأخرى المتعددة الزمن:

جدول رقم(4): مقارنة بين الثقافة أحادية الزمن والثقافة متعددة الزمن

ثقافة أحادية الزمن: البلدان الأنجلوسكسونية، وبصورة عامة بلدان الشمال	ثقافة متعددة الزمن: بلدان أمريكا اللاتينية، وبشكل عام بلدان الجنوب وحوض المتوسط
- القيام بعمل واحد فقط في وقت واحد. - التفرغ كليا لهذا العمل دون مراعاة للنظام إلا	- القيام بمهام متعددة في وقت واحد. - قبول الإنقطاع عن العمل أو تغييره. الإتصال

في حالات نادرة.	يتم كثيرا وبشكل دائم بالإستناد إلى النظام. – العلاقات بين الأفراد هي أكثر أهمية من تحقيق الهدف المحدد.
– تنفيذ المشروع أو المهمة لهما الأسبقية على العلاقات بين الأفراد.	– تغيير البرامج والمشاريع بكثرة وبسهولة.
– إتباع بدقة البرامج التي تم وضعها.	– الأسبقية تعطى للأقربين.
– بذل الجهد نحو عدم إزعاج الآخرين والتحفظ هو القاعدة.	– المبادلات، إعارة الأشياء واستعارتها كثيرة ومقبولة.
– الملكية محددة جيدا. الإعارة والاستعارة إلا عند الضرورة.	– الدقة والأحكام نسبيان.
– الإفراط في الدقة والأحكام.	– العلاقات قوية ودائمة.
– العلاقات سطحية وعابرة. – الأفراد أكثر بطئا ومنهجية وأقل إلتزاما.	– الأفراد ينقصهم الصبر ويتجهون نحو المرور مباشرة إلى الفعل.
– الإلتزامات التي تعتبر الأكثر ضغطا هي تلك المرتبطة بالوقت والتواريخ والمدة.	– الإلتزامات التي تعتبر الأكثر ضغطا هي التي تخص الأشخاص.
– الراحة والزمن الشخصي هي مقدسة مهما كانت الترابطات.	– الراحة والزمن الشخصي تابع لدرجة الترابطات بين الأشخاص.
– القرارات تتخذ جماعيا وبالإتفاق.	– القرارات من اختصاص القائد.

Source: * BESSIS.E, 1993,P(145),
ALLEN.C.BLUEDRORN,THOMAS.J.KALLIATH&..,1999,P(207)

المبحث الثاني: المنظمة والزمن التنظيمي

يعتبر الزمن بالنسبة لمديري خمسين شركة أمريكية من بين كبرى وأهم الشركات عنصر إستراتيجي ذو أهمية كبرى. ويمثل موضوع الزمن التنظيمي ميدان بحث حديث النشأة نسبيا، جلب اهتمام العديد من الباحثين الاجتماعيين والنفسيين والمنظرين في نظرية التنظيم(Bergmann,1992;Naccache et Tarondeau,2001). كما أصبح مفهوم الزمن اليوم من أهم الأبعاد المعرفية التي تتأسس عليها دراسة النشاط التنظيمي في المنظمة، أو علاقتها بالمحيط(Jaques) سنة 1982 (سعيد لوصيف، سليمان مظهر،163،2008). وقد تولد عن هذا الاهتمام الأكاديمي في دراسة البعد الزمني للمنظمات، عدة أطروحات وتحليلات نظرية، يمكن حصرها في ثلاثة محاور

رئيسية سنتطرق إليها في هذا المبحث وهي: المحور الأول اهتم بدراسة الزمن الخارجي والموضوعي بوصفه نمطا للتعديل الهيكلي للتنظيم، واهتم المحور الثاني بدراسة الـزمن الخـارجي والموضـوعي بوصفه نمطا من أنماط التنسيق بين المنظمة ومحيطها، أما المحور الثالث فقد اهـتم بـالزمن الـذاتي للتنظيم.

للإشارة هنا، فإن الزمن الخارجي والموضوعي هو الزمن المرتبط بمحيط المنظمة والذي يكون كفروض عليها أي لا تتحكم به بإرادتها الذاتية، عكس الزمن الذاتي والمرتبط بالمنظمة ونابع منها أساسا. هنالك القليل من الدراسات التي تميز بين المنظمات من خلال ثقافتها الزمنية، وهنا يمكن أن نستثني كل من(HOFSTEDE(1991), SCHRIBER et GUTECK(1987 الذين اهتموا بهذا الجانب من ثقافة المنظمة. وتعد دراسة الثقافة الزمنية للمنظمة جد مهمة وهذا لفهم سلوكات العاملين والمسيرين من جهة، ولفهم الإستراتيجيات الشاملة من جهة أخرى. فمثلا، بالنسبة للمنظمات ذات التكنولوجيا العالية، ثقافتها الزمنية تتميز بسرعة الابتكارات والتجديدات في اتخاذ القرارات...

<u>المطلب الأول</u>: الزمن الخارجي والموضوعي كنمط للتنسيق الداخلي في التنظيم

انصب الإهتمام في هذا المحور على وجه الخصوص، بالكيفية التي تسير بها المنظمة المشكلات التي ترتبط مباشرة بـ: **الارتياب الزمني(Temporal uncertainty)**، والصراعات الناتجة من **صراعات الأدوار(Roles conflicts)**، وأخيرا **عملية تخصيص الموارد الزمنية (Temporal ressources allocation)** (سعيد لوصيف، سعيد مظهر ،2008، 163). ويعتبر المنظرون والمهنيون الغربيون في ميدان المناجمنت، الزمن أحد الموارد النادرة التي ينبغي تسييرها(Time is money). لهذا يعتمدون في تسيير هذا المورد على تقسيم الزمن إلى أجزاء ويخصصون كل جزء لنشاط بعينه من مجموع الأنشطة التنظيمية. من إيجابيات هذه المنهجية، أنها تساعد على ترتيب النشاطات وهيكلتها هرميا. وبالتالي، فهي تساهم في تخفيض حدة الإرتياب، باعتباره مصدرا من مصادر القلق(Anxiété) وضعف الكفاية التنظيمية(Efficience organisationnelle) (سعيد لوصيف،2007/2006، 68)

ويشير SCHRIBER et GUTER (SCHRIBER.J.B et GUTEK.B.B, 1987,642-650) إلى أن عمليات البرمجة والتنسيق والمزامنة(**Synchronisation**) بين الأفراد أو المهام في الزمن، هي أدوات حيوية بالنسبة لنمو المنظمة واستمرارها. كما يؤكد هذان الباحثان على أن المنظمة لا تستطيع أن تحافظ على وجودها إلا إذا واجهت ثلاثة مشاكل زمنية أساسية هي:

- ✓ الإرتياب الزمني؛
- ✓ حل الطلبات الزمنية التي هي مصدر صراع الأدوار؛
- ✓ ندرة الموارد الزمنية.

وتواجه المؤسسة هذه المشاكل بتوظيف ثلاث وسائل:

- ✓ البرمجة/التخطيط(Programmation/Planification)؛
- ✓ المزامنة(La synchronisation)؛

✓ التخصيص(L'allocation).

فالهدف من وضع مخطط عملي(إجرائي) هو تحديد الزمن الذي ينبغي أن تتم فيه عملية من العمليات التنظيمية. فكل مهمة ينبغي أن تحدد وفق متغيرين أساسين: تاريخ بداية العمليات وآجالها الزمنية. أما بالنسبة للمزامنة فهي تستهدف تحقيق التنسيق بين النشاطات في الزمن(تحديد فترة انتقال منتوج من مرحلة إلى مرحلة أخرى تفاديا لقطيعة في انسياب الإنتاج). وأخيرا، يتضمن تخصيص الزمن ضرورة رصد الموارد الزمنية للنشاطات؛ بمعنى تحديد الأولويات بالنسبة لبعض العمليات، وبالتالي تعبئة طاقة المنظمة تجاه هذه الأولويات.

ويرى THOMPSON (سعيد لوصيف، 2007/2006،69) أنه يتعين على المنظمات، التي ترغب في تأسيس بنية زمنية مستقرة، أن تقوم بحماية " نواتها التقنية " من ارتياب المحيط. وعلى العموم، فالمنظمة مطالبة بأمرين: أولا، فهم القوى العديدة والمختلفة للمحيط، التي يمكن أن تشوه نشاطاتها اليومية وأن تخل بها؛ ثانيا، مراقبة هذه القوى إن تمكن من ذلك. وإذا بدت هاتان العمليتان سهلة بالنسبة لمنظمة تنشط في محيط مستقر، فإنهما تصبحان أكثر تعقيدا بالنسبة لمنظمة تنشط في محيط ديناميكي.

ويعتقد THOMPSON أن التنظيم المثالي هو التنظيم الذي يسمح بتطوير قواعد وآليات داخلية مستقلة عن كل الضغوط الخارجية، وينجح في تحييد مفعول المحيط عن طريق مراقبة آثاره على الأفراد والحد منها(المركزية، البيروقراطية...). وعليه، يبقى وجود المنظمة واستمرارها مرهونين بقدرتها على التكييف مع تطورات المحيط. فالمنظمة مطالبة بأن توجه طاقاتها نحو تطوير قدرة على التموقع في المستقبل، بدل العمل على تطوير قدرة على الإنفصال عن المحيط. وفي عالم يتميز بارتياب وتعقيد كبيرين، وانسياب مفرط للمعلومات، يصبح من المهم والمفيد العمل على زيادة قابلية المؤسسة على امتصاص متغيرات المحيط، وقدرتها على استباق التغير الذي يطرأ على المحيط. وبالنظر إلى هذه الأهداف، فإن المسألة تتطلب، أولا وقبل كل شيء، تغييرا في الذهنيات عند تناول الأمور التنظيمية ومعالجتها(سعيد لوصيف ،2007/2006 ،70).

وبصفة موازية لكل هذا، فإن(GRAHAM.R.J,1981,336) GRAHAM يؤكد أنه لا توجد أي ثقافة تنظيمية إلا وحملت في طياتها ثقافات فرعية قد تختلف عن الثقافة الكلية فيما يخص بعض المعايير والقيم. كما يلاحظ GRAHAM أن أقسام المنظمة قد تواجه بدورها مشاكل زمنية مختلفة؛ إذ منها ما يستدعي حلولا على المدى القصير، ومنها ما يستدعي حلولا على المدى الطويل. ويبرز من خلال الدراسات السيكولوجية أن آلية التحكيم(Arbitrage) بين المدى القصير والمدى الطويل ترتبط أساسا بدراسة آجال المكافأة(Délai de gratification). كما بينت هذه الدراسات، أن هناك علاقة بين امتداد

المنظور المستقبلي(Perspective future) وطول أجال المكافأة. وبمعنى آخر، فإنه كلما كـان المنظـور الزمني، مهما، كلما أظهر الفرد استعداده لقبول تأجيل استخدام نتائج نشاطه، بشرط أن يقدم لـه هـذا الإستخدام المؤجل "**قيمة إضافية**"(سعيد لوصيف،2007/2006 ،72).

المطلب الثاني: الزمن الخارجي كوسيلة للتنسيق بين المنظمة ومحيطها

لقد كان للمنظرين الموقفيين الأسبقية في الإهتمام بالمحيط بصورة منظمة؛ إذ يعود لهم الفضل في توضيح فكرة المنظمة كنظام مفتوح، تتبادل المعلومات والمادة مع محيطها. وعليه فقد أسهم التصور النظامي للمنظمة واعتبارها ككائن حي، في دحض فكرة"**أفضل طريقة للعمل**"(**One best way**) التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية. فالمنظمات من منظور نظامي، شأنها شأن الكائنات الحية، تواجه في الواقع أوساط وبيئات مختلفة. و بالتالي، لكي تضمن كل منظمة بقائها واستمرارها في الوجود، يستوجب عليها التكيف مع محيطها عن طريق آلية التعديل الهيكلي وهذا ما حدده عدد من الباحثين من بينهم BURNS and STALKER و LEMAIRE و GOODMAN و LAWRANCE and LORSCH (سعيد لوصيف،2007/2006، 74).

1. مقاربة BURNS and STALKER:

قام BURNS and STALKER بدراسة شملت منظمات من قطاعات صناعية مختلفة(إلكترونيك، هندسة...)، بينا فيها أن عند حدوث أي تغير في المحيط(الذي يقاس بالتطور العلمي ونمو سوق المنتوج)، يصبح من الضروري على المنظمة أن تلجأ إلى تبني أنواع من التنظيم تتميز بليونة وتفتح كبيرين. كما قام هذان الباحثان بتبويب المنظمات حسب طبيعتها في مسار متصل، حددا في طرفه الأول المنظمة التي كانت أقرب إلى المنظمات الميكانيكية، وفي طرفه الثاني تلك التي كانت أقرب إلى المنظمات العضوية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(5): نماذج التنظيم وتسيير المنظمات التي درسها BURNS and STALKER

	مصنع الحرير	**مصنع أجهزة التحويل**	**مصنع الراديو والتلفزيون**	**مصنع إلكترونيك**
طبيعة المحيط	مستقر نسبيا، الظروف التقنية والسوق معروفان	نسبة التغير معتدلة، السوق في توسع، مع إمكانية ظهور	درجة عالية في التغير: تقنية ديناميكية وسلعة حديثة متوقعة	محيط غير متوقع بدرجة عالية: تطور تقني سريع وفرص غير محدودة في

	نسبيا	منتوجات أكثر إتقانا	ضمن ظروف السوق	السوق.
طبيعة المهم التي ينبغي إنجازها	إنتاج ذو كفاية لمنتجات موحدة	إنتاج ذو كفاية وبيع منتوج وحيد في البداية، مع إمكانية تغييره تبعا لحاجات الزبون	تصميم وإنتاج وترويج منتوجات جديدة في محيط يتميز بمنافسة قوية	إستغلال سريع للتطورات التقنية عن طريق الإبداع واستغلال الأسواق الجديدة
تنظيم العمل	مهم محددة بوضوح ومنظمة في نموذج هرمي	توزيع بدائي للمسؤوليات وفق نموذج وظيفي وهرمي يتم تغيره حسب الظروف. لا يوجد تقسيم للوظائف	وضعيات متحركة في التنظيم غير ثابتة، كل مصلحة منشغلة بالمهمة الرئيسية: البيع التنافسي	الجهد موجه نحو تفادي تحديد المهام الفردية، تحيد المهام يتم في إطار التفاعل مع الآخرين
طبيعة السلطة	محددة بوضوح وتمنح وفق الوضعية في السلم الهرمي. الأقدمية تؤخذ بعين الإعتبار	غير محددة بوضوح إلى في حالات الإجتماعات واللجان الخاصة	السلطة والمسؤولية غير محددتين؛ السلطة يملكها الأفراد الذين يتمكنون من حل المشاكل المطروحة	نموذج السلطة غير رسمي ويتغير باستمرار كلما أعيد تحديد الأدوار وفق الظروف، يملكها أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة المطلوبة
نظام الإتصال	يوجد وفق النموذج المبين في العديد من القوانين الداخلية؛ الإتصال العمودي هو الغالب	يوجد وفق القواعد والإتصالات، بالإضافة إلى نظام للجان والإجتماعات، المستخدمون لهم الحرية في استشارة الأشخاص الذين يحتلون المناصب العليا	إجتماعات متكررة في سياق استشارة دائمة بين كل المصالح وعلى كل المستويات	حر تماما وغير رسمي، سيرورة الإتصال مستمرة ومحورية بالنسبة للتنظيم

طبيعة إلتزام المستخدمين	إلتـــزام اتجـــاه المســـؤوليات المتضمنة في العمل، الولاء والخضوع كبيران	إلتزام اتجاه عمل الفرد الخاص، لكن هناك اعتراف بالحاجة للمرونة أمام المواقف الناتجة عن الوضعية الشاملة	إلتزام الفـرد اتجـاه مركزه الوظيفي، كما يرتبط أيضا بحاجات تعاون أوسع وتفسير مرن للوظيفة	إلتزام اتجاه المهام المركزية للمصنع في مجموعه وقدرة على التعامل مع مجموعة معتبرة من التوترات والإرتياب
	ميكانيكية ←	↔	↔	→ عضوية

Source : MORGAN.G,1989,P(46-47)

ويتضح من الجدول السابق أن هيكلة هذه المنظمات تختلف باختلاف المحيط الذي تنشط فيه(المزامنة بين المنظمة ومحيطها). وفي هذا الإطار، يشير BURNS and STALKER إلى أنه لا توجد منظمة من بين هذه المنظمات أحسن من الأخرى، بل إن كل منظمة تكيفت مع محيطها بشكل مختلف.

وكما يشير BURNS and STALKER، فحتى وإن كان من الصعب العثور على منظمة ميكانيكية أو عضوية بشكل كلي ومطلق، فإن الصعوبات التنظيمية تظهر عندما تكون المنظمة غير قادرة على التكيف مع محيطها وتطوراته(إختلال المزامنة بين المنظمة والمحيط) (سعيد لوصيف،2007/2006 ،76).

2. <u>مقاربة LEMAIRE</u>:

يقترح LEMAIRE تقسيما يصنف فيه المنظمات ضمن أربعة أنواع (الجدول رقم(6))، يتم التميز بينها بواسطة علاقتها ببعد الزمن، أو بالتحديد بواسطة علاقتها بالتغير بعيدا عن التصنيفات التي ظلت تميز بين المنظمات وفقا للحجم وقطاع النشاط. وحتى تتضح هذه الأنواع الأربعة ومراحل الإنتقال من نوع لآخر، يقترح LEMAIRE ضرورة دراسة خمسة أبعاد أساسية(LEMAIRE.B,1998,36). يرتبط البعد الأول بوضعية السوق، والبعد الثاني في النماذج التنظيمية(التنظيم الهرمي"المركزي والعمودي"، التنظيم الأفقي، التنظيم العصبي"Organisation neuronale"). ويرتبط البعد الثالث بالموارد البشرية، وكل أنواع الكفاءات والسلوكات والمهام والتكوين، التي يتوقع أن تتوفر في أعوان المنظمة. وتمثل

الموارد المعلوماتية(Ressources Informationnelles) وأنظمة المعلومات البعد الرابع، والتي يتطلب إنجازها نوعا خاصا في التنظيم والهندسة وتوفير الوسائل المعلوماتية. ويرتبط أخيرا البعد الخامس بنوع المناجمنت الملائم، قد يكون هذا المناجمنت تعاونيا (Compagnonnage) أو قياديا (Entraîneur) أو من نوع منشط–منسق (Animateur-coordinateur).

جدول رقم(6): تصنيف المنظمات حسب LEMAIRE

النوع	السوق/الهدف	التنظيم	الموارد البشرية	الموارد المعلوماتية	نوع المناجمنت	أمثلة
مؤسسة حرفية أو موجهة نحو الإبداع(النوع الأول)	منتجات وخدمات جديدة	تعاونية، رابطة	واسعة الخيال، مسئولة	وسائل معلوماتية غير مرتبطة فيما بينه،الإتصال غير رسمي	تعاوني	مركز البحث لمؤسسة Rank Xerox
مؤسسة على نمط مؤسسة FORD (النوع الثاني)	تقليل التكاليف وزيادة الكميات	هرمي، عمودي	مفكرة مقابل منفذة	الكمبيوتر	هرمي	مؤسسة Ford
مؤسسة من نوعToyota(النوع الثالث)	إرضاء الزبون، والإستجابة موجهة نحو"النوعية"	مصفوفة، أفقي عن طريق المشاريع	متعاونة وملاحظة	وسائل معلوماتية على مستوى الأقسام وفي شكل شبكة	قيادي	مؤسسة Toyota Honda Sony
مؤسسة عصبي(النوع الرابع)	التوجه نحو الزبون كفرد، الإنصات للزبون أساسي، التوجه نحو ما يرغب فيه الزبون بالضبط	"عصبي" "إستجابي" "إفتراضي"	"مستقلة" "منصتة" "مسئولة" "متعددة الكفاءات" "قادرة على	شبكة"ذكية" تناول"زبون– موزع"	منسق–منشط لفرق إفتراضية	مؤسسات Benotton Motorlla Mc graw Hill

			التكيف ومسئولة"			

Source : LEMAIRE.B, 1993, P (36)

3. تناول GOODMAN:

طرح GOODMAN مقاربة تقدم فهما للظروف التي تحث على ضرورة إمـتلاك أفـق اسـتراتيجي قصير المدى، ومراعاة متغير طبيعة المحيط الذي تنشط فيه المنظمة. وعليه، فإن تحليل GOODMAN يندرج ضمن منهجية وتصور موقفين، وهو يترتب مـن مفهـومين أساسـين: (GOODMAN.R.A, 1973,215-226)

- **الأفق الزمنـي التنظيمـي (Horizon temporel organisationnel)** والـذي يمكـن تعريفه بأنه المسافة في المستقبل، التي تفترض القيام بأنشطة إدارية ذات دلالة؛
- **المعرفة الثرية والوافية** للمحيط التي يمكن أن يمتلكها الإطار المسير.

ويرى GOODMAN، أن المعرفة الوافية تخفض الأفق الزمني للمنظمة، لأنهـا معرفـة تنصـب بشكل كلي في معرفة حالة المحيط في الحاضر. فالإطار المسير يسعى إلى تحسين شـرحه للمنظمـة ومحيطها في الحاضر، ليحقق على المدى القصير، تفهما أحسن للإرتياب؛ في حين يظل الإرتياب على المدى الطويل يفتقد للعناية الكافية. وعلى عكس ذلك، فعندما تبادر المنظمة بتحليل سطحي لمحيطهـا، فإن أفقها الزمني يظهر أنه يتزايد ويتفاقم. وفي هذه الحالة، فإن الحاضر الذي يدرك في بساطته، يجعل من النشاط التنظيمي الذي يشجع الإهتمام بالمدى المتوسط أو الطويل، هو النشاط الصائب والعقلانـي. وقد صنف GOODMAN المواقف التي تحدد أهمية الظاهرة الزمنية في التنظيم فـي أربعـة مواقـف نحددها في الجدول رقم(13).

وحسب GOODMAN فإن المنظمة الساذجة Naïve لا تملك معرفة عن المحيط على المدى القصـير والمدى الطويل؛ كما يرتبط استمرار وجودها في كثير من الأحيان بالصـدفة، ويحتمـل أن تـزول إذا تغيرت الظروف المحيطية. أما المنظمة المثالية، فهي لا تملك محرفة جيدة عن الحاضر، لكنها تملـك بالمقابل معلومات جيدة عن المستقبل، إذ نجده تتجه دوما نحو تحضير المسـتقبل دون أن تهـتم فعليـا وتنشغل بالحاضر، الذي غالبا ما تضطلع به الدولة(الجامعات، مخابر البحث...).

شكل رقم(13): مصفوفة المعرفة التنظيمية/الأفق الزمني

		معرفة المحيط	
		فقيرة	**غنية**
الأفق الزمني	قصير	ساذجة	**مهنية/تقنية**
	طويل	**مثالية**	**مهنية/عالية التقنية**

Source: GOODMAN.R.A, 1973,P(221)

أما المنظمة المهنية/التقنية، فلها معرفة معمقة عن محيطها على المدى القصير، لكن تفتقد للمعلومات المتعلقة بالمدى الطويل، ولهذا نجد أنها تعتمد أسلوب التعميم عندما تضع مخططاتها على المدى الطويل. وأخيرا، تسعى المنظمة المهنية/عالية التقنية باستمرار للحصول على معرفة غنية وافية عن الحاضر والمستقبل في آن واحد. ولكونها واعية بأن المحيط يحمل في طياته تقطعات(Discontinuité)، فهي تقوم بمواجهته عن طريق إستباق الأحداث(Anticipation). ويوجد هذا النوع من المنظمات خاصة في قطاع الصناعات البترولية وقطاع الإتصالات...إلخ. و اعتمادا على تصنيف EMERY et TRIST، يستنتج GOODMAN ويستخلص ما يلي:

- **في المحيط الهادئ/الإعتباطي:** هو محيط تظهر فيه الموارد التي تبحث عنها المنظمة موزعة بشكل عشوائي، كما تبقى عملية تحسين المعرفة به غير ضرورية بالنسبة لها.
- **في المحيط الهادئ/المتجمع:** هو محيط يكون فيه توفر الموارد متوقعا بشكل متقطع، كما تكون فيه المعلومة ضرورية، ويحمل فيه الحاضر والمدى المتوسط قيمة فعلية.
- **في المحيط المزعج/الإستجابي:** نجد في هذا المحيط أن توزيع الموارد واحتمال توفرها، يحدثان نتيجة النشاطات التي تبادر بها المنظمة للإستجابة لنشاطات المنافسين. وبالتالي، يكون من الضروري على المستوى الإستراتيجي بلورة تصور على المدى المتوسط والمدى الطويل، بينما يتجه حل المشاكل الإجرائية نحو وضع تصور على المدى القصير.
- **في المحيط المضطرب:** يتميز نشاط المنظمات في هذا المحيط بالبحث الحثيث عن المعلومات، خاصة المعلومات التي يصعب الحصول عليها. وعليه، يتطلب هذا المحيط ضرورة وجود رؤية كاملة للتوجهات الزمنية(من المدى القصير إلى المدى الطويل).

4. مقاربة LAWRANCE and LORSCH :

يشير LAWRANCE and LORSCH أنه إذا كان من المستحب للمنظمة لأن تتبنى أفقا استراتيجيا خاصا بها، تبعا لنوع المحيط الذي تواجهه، ففي الواقع نجد أن هذا المحيط يؤثر "**طبيعيا**" وبقوة في أفقها الزمني، وهو الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة موقفية بين نوع المحيط ومتغير إدراك الزمن. وقد أجرى هذان الباحثان، في بداية الستينيات، دراسة شملت على عينة تتكون من منظمات تنتمي إلى ثلاثة قطاعات صناعية، وتختلف درجة تأثرها بالمحيط. وقد إستهدفت هذه الدراسة اختبار فرضيتين أساسيتين:(سعيد لوصيف،2007/2006، 81)

- وجود تنوع في التنظيم، يمكن المنظمات من القيام بنشاطها في مختلف الأسواق وفي أحسن الظروف.
- يكون للمنظمات التي تنشط في محيط يتميز بالإرتياب و اللاإستقرار، أن تتميز بدرجة عالية من التميز الداخلي(مابين الأقسام) أكثر من مثيلاتها التي تنشط في محيط مستقر وأقل تعقيدا.

وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد هاتين الفرضيتين. يصرح LAWRANCE and LORSCH (LAWRANCE.P.R and LORSCH.J.W,1989,108) في هذا الصدد ما يلي:"يبين تحليل النتائج(...) أن حالات التمايز والإندماج في المنظمات الفعالة تختلف باختلاف ضغوطات المحيط الخاص. ففي محيط متنوع وديناميكي كالصناعات البلاستيكية، ينبغي على المنظمات الفعالة أن تتمتع بتمايز قوي وإندماج عال. أما إذا كان المحيط أكثر استقرار وأقل تنوع، كما هو الحال في صناعة التغليف، فإنه ينبغي على المنظمات الفعالة أن تنتهج أسلوبا أقل تمايزا مع تحقيق مستوى عال من الإندماج". ويقصد LAWRANCE and LORSCH بمفهوم التمايز: "التعبير عن الإختلافات في الإتجاه والسلوك وليس فقط مجرد عملية التجزئة الهيكلية و الإختصاص".

وقد حدد هذان الباحثان مفهوم التمايز إجرائيا استنادا إلى ثلاثة معايير:

- ✓ الإختلافات بين الإطارات المسيرة من حيث توجهاتهم نحو الأهداف الخاصة؛
- ✓ الإختلافات بين الإطارات المسيرة من حيث توجهاتهم الزمنية؛
- ✓ الإختلافات بين الإطارات المسيرة من حيث توجهاتهم الشخصية (Interpersonnelle).

ويؤكد الباحثان أنه لا يوجد نمط تنظيمي أحسن وأرقى من نمط آخر، إذ السياق هو الذي يحدد التنظيم الملائم والمقبول. ويشير هذان الباحثان إلى أن المحيط العام للمنظمة سيكون في السنوات المقبلة أكثر تعقيدا ويحمل إرتيابا كبيرا، الأمر الذي يجعل من النادر العثور على منظمة تتبنى تنظيما ميكانيكيا. فالمنظمات البيروقراطية حسب الباحثين، أنتجت تنظيمات غير قادرة على مواجهة الرهانات الإقتصادية الحالية (سعيد لوصيف،2007/2006،83).

المطلب الثالث: نسبية الزمن وتعدديته

إهتم الباحثون في هذا المحور بدراسة الزمن الذاتي للتنظيم، وتناولوا مسألة الزمن التنظيمي بمنهجية أكثر شمولية. ويلاحظ في الدراسات التي تندرج ضمن هذا المحور، بالإضافة إلى اهتمامها بالزمن الخارجي والموضوعي، انشغالها أيضا بفكرة تعددية الزمن التنظيمي ونسبيته(سعيد لوصيف،2006/2007،67).

عند القيام بمراجعة النظرية الموقفية، يتضح أنها تتناول التحليل الزمني من زاوية عملية التعديل الذي تقوم به المنظمة وفقا لمؤشرات المحيط، إذ تؤكد هذه النظرية على العلاقة الوطيدة التي تربط بين السيرورات الزمنية الداخلية وزمن المحيط الخارجي. وبالتالي، يكون التنظيم الفعال هو ذلك التنظيم الذي يحقق مزامنة بين"**الزمن الداخلي**" للمنظمة والزمن الخارجي الذي يحكم المجتمع (سعيد لوصيف،2006/2007،83).

وحسب هذه النظرية، فإن دراسة ديناميكية التنظيم وتعديله تتم أيضا على أساس نفس المعيار، وهو الزمن الخارجي. ومن دون شك، تعتبر هذه الفكرة أهم الحدود الرئيسية للتناول الموقفي الذي اختصر المجال الزمني للتنظيم في الزمن الخارجي. كما يمكن الإشارة إلى ضعف نظري ثان يميز هذا التناول، حيث يلاحظ في أغلب البحوث والدراسات التي أجريت في إطاره، أنها كلها حاولت نمذجت نشاط الأفراد، وكأنهم لا يقدرون على القيام إلا بمهمة واحدة في نفس الوقت(الزمن الأحادي/ Temps monochronique)، بينما يظهر الواقع أن هؤلاء الأفراد يمكنهم أن يؤدوا في نفس الوقت مهاما وأنشطة عديدة(الزمن المتعدد/Temps polychronique). ويؤكد التناول الذي يعتمد على الزمن المتعدد على الفكرة التي ترى أن الفرد يمكنه إشباع متطلبات أدوار مختلفة في نفس الكتلة الزمنية. فالأفراد يمكنهم إراديا، وفق هذا التصور، جمع وإدماج نشاطاتهم(جمع نشاطات متكاملة) أو الفصل بين نشاطات لا يمكن أن يقوموا بها بشكل فعال بالتوازي مع نشاطات أخرى(سعيد لوصيف،2006/2007،84).

ويؤكد HASSARD(HASSARD.J,1989,97-110) أن النشاطات التنظيمية لا تتميز عن بعضها البعض فقط من حيث المكانة التي تحتلها في برامج العمل، وإنما أيضا من حيث التصورات الجماعية والفردية التي يقوم المستخدمون ببنائها. وعليه، فإنه يمكن تصور الزمن التنظيمي على النحو التالي:

- هو الزمن الداخلي والخاص بالعملية التنظيمية، الذي يتميز عن الزمن الخارجي والموضوعي(الأمر الذي يفترض نسبية الزمن).
- هو الزمن المتضمن في الديناميكية الداخلية للتنظيم في علاقته بالأزمنة الأخرى(الأمر الذي يفترض تعددية الزمن).

وعلى هذا الأساس، يظهر أن الزمن التنظيمي ليس زمنا وحيد البعد، بل هو تركيب لمجموعة من الأزمنة المتباينة التي تأخذ معنى تبعا للحدث الذي تندرج فيه. كما ينبغي ألا يقتصر تحليل إيقاعات

الإنتاج و رزنامات العمل والآجال الخارجية ضمن الزمن الخارجي والموضوعي فقط، لأن هذه العناصر تحمل في طياتها طابعا رمزيا وشعائريا للفاعلين داخل التنظيم. وعليه، فإن الديناميكية السيكولوجية والإجتماعية والثقافية للجماعة(أو المنظمة) تساهم في بناء تاريخ هذه الجماعة(أو المنظمة).

وإذا رجعنا إلى واقع المنظمة، لوجدنا أن هذا الواقع يمكن تحليله إنطلاقا من عدة مستويات حتى وإن كانت مختلفة، إلا أنها ترتبط فيما بينها وتتواجد في وقت واحد. فالحدث الواحد يمكن أن يأخذ معان مختلفة، وذلك تبعا لاختلاف المستويات والتصورات التي يتشكل فيها. و بهذا تكون إذن المعاني متعددة، ولا يمكن أن تكون مجرد نتيجة للنشاط المعرفي، ذلك أنها تظهر أيضا كنتيجة للموقف الإنفعالي الذي يتواجد فيه الفاعلون لحظة قيامهم باختيار وتفسير وترتيب الخبرة والتجربة. وتتدرج القرارات ضمن زمانيات (**Temporalités**) متعددة، كالآفاق الزمنية والإيقاعات والفترات الدورية والمتنوعة. كما يمكن للعادات والطقوس والتقاليد التنظيمية أن تتدخل بوجه خاص في إتخاذ القرار وسيرورة الإنتاج(سعيد لوصيف،2006/2007،86).

ويوضح CONINCK(CONINCK.F,1994,57-63) أن المنظمات مجبرة حاليا على تسيير وضعية زمنية متناقضة. فهي من جهة، تواجه التحولات التكنولوجية والإقتصادية التي تتجه نحو تخفيض آفاقها الزمنية على كل المستويات(تخفيض زمن التعلم، تخفيض الإلتزامات التعاقدية بين المنظمة وأجرائها...)، ومن جهة أخرى، نجد أن كفاءات الأفراد لا يمكن أن تتبلور وتصقل إلا في الدوام. كما نجد أن كثيرا من البحوث والدراسات، تفترض أن الأفراد لا يمكنهم الإندماج والقيام إلا بنشاط واحد في نفس الوقت(الزمن الأحادي). لكن الواقع يظهر أن الأفراد يملكون إستراتيجية في استخدامهم للزمن. فهم يستعملونه بذكاء كبير مما قد يظهر عليه، عن طريق تركيب أنشطتهم والمزج والتنسيق بينها(الزمن المتعدد). فالأفراد يستعملون مواردهم الزمنية ليحققوا في نفس الوقت أهدافا متعددة. ويؤكد SCHEIN(سعيد لوصيف،2006/2007،87) أن الإتجاه نحو الزمن المتعدد يكون ملائما أكثر للمنظمات الصغيرة أو تلك التي تكون حديثة النشأة وفي بداية دورة حياتها، بينما يكون نظام الزمن الأحادي أكثر ملائمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

لقد تبين من خلال ما سبق، أن زمن المنظمة يمكن تصوره وفق مظهرين: الزمن الخارجي والزمن الداخلي. ففي المظهر الأول يكون فيه الإهتمام موجه نحو ميكانيزمات التعديل الخارجي(المنظمة والمحيط) أو الداخلي(التنسيق بين المصالح والأفراد). فالمؤسسة في هذه الحالة تملك ثلاثة وسائل كلاسيكية لتنجح في عملية التكيف: التخطيط، المزامنة وتخصيص الموارد الزمنية. وحسب هذا التناول، فإن هذا الزمن هو زمن موضوعي، كما يظهر أنه يفرض نفسه على المنظمة.

أما في المظهر الثاني، فإن الإهتمام يكون موجه نحو البعد الذاتي للزمن. يسعى الباحثون ضمن هذا التناول إلى إعادة إدماج المنظمة ضمن أبعادها التاريخية والإجتماعية. فالمنظمة بهذا المعنى، تجتازها أزمنة متعددة، تأخذ دلالاتها تبعا للمواقف التي تواجهها. وعليه، تصبح، الأحداث التي تحمل دلالات عبر تاريخ المنظمة، شيئا فشيئا، طقوسا وتأخذ قيمة رمزية وتكون حاملة لمعنى.

المبحث الثالث: الزمن السيكولوجي والبعد الزمني للمدير

من خلال الإطلاع على الدراسات التي تناولت القيادة التنظيمية، نرى أن جل هذه الدراسات تعتبر أن إدراك المدير للزمن عنصر من أهم العناصر السيكولوجية التي تؤثر في التصميم التنظيمي ونمط القيادة، إذ يظهر من خلال بعض الدراسات أن مصطلح الزمن يتدخل بصورة غير مباشرة في العديد من التصنيفات التي اقترحها الباحثون في الإستراتيجية، ومن أمثلة ذلك مصطلح "المنظور المستقبلي" (Futurity) الذي استعمله Miller and Friesen. أو مصطلح المخاطرة الذي استعمله Covin and Slevin مثلا في بحوثهما(سعيد لوصيف، 2007/2006، ص111).

بالفعل، فإن القادة الذين يظهرون نفورا من المخاطرة واشمئزازا منها، نجدهم يركزون جهودهم في المحافظة على الوضع الراهن، إذ يعمدون إلى تشكيل إستراتيجيات لا تستدعي تغيرات كبيرة في تسيير المنظمة. وسنحاول ضمن هذا البحث التطرق إلى الزمن السيكولوجي للمسير وكذا الأنماط الزمنية للفرد بصفة عامة والمسير بصفة خاصة كما حددها Valette-Florence et Usunier سنة 1995.

<u>المطلب الأول</u>: مقاربات الزمن السيكولوجي

تشكل سيكولوجيا الزمن ميدان بحث واسع ومتشعب، يصعب علينا تناول جميع جوانبه و الإلمام بها في هذه المراجعة النظرية للأدبيات التي وردت في هذه الميدان، وهو الأمر الذي يفرض علينا حصر هذا التناول في الاهتمامات العلمية التي أحاطت بالجوانب التالية(سعيد لوصيف،2007/2006، 111-119)

- المنظور الزمني المستقبلي وامتداده؛
- التأثير الدافعي للمنظور المستقبلي؛
- درجة التعددية الزمنية.

ويحاول ميدان سيكولوجيا الزمن من خلال البحوث التي تجري فيه، إثبات وتأكيد الدور الأساسي والمركزي الذي يلعبه المتغير الزمني كوسيط بين الفرد والمحيط. وهذا ما يؤكد عليه Michon (Michon.J.A,1985,20) لما يثبت أن الإنسان مطالب بجعل سلوكه متناسق مع تعاقب الأحداث التي تحيط به، حتى يضمن بقاءه واستمرار وجوده.

1. المنظور الزمني المستقبلي:

لا يعتبر مفهوم المنظور الزمني المستقبلي(**Future Time Perspective**) مفهوما جديدا كما يضن من يتناوله للمرة الأولى، بل هو ثمرة نضج علمي طويل بدأ مع أوائل القرن الماضي. لكن المفهوم بقي معزولا ومحجوبا عن الأعمال العلمية نتيجة التأثير الكبير للاتجاه السلوكي الذي ظل سائدا في البحوث السيكولوجية لمدة طويلة وللإشارة فقط فإن السلوكيون يفضلون حصر الدراسة في السلوكات التي يمكن ملاحظتها فقط. كما لم يتبلور المفهوم أيضا ضمن اتجاه نظري واحد ووحيد، وهذا ما يفسر من دون شك، تعدد وتنوع تعاريف هذا المفهوم في الأدبيات العلمية. وإذا كان Mc dougall بداية من 1923 هو أول من اقترح مصطلح "**الهدف**" (**Purpose**)، فإن Tolman(Tolman.F.C,1925,36) استعمل نفس المصطلح تقريبا سنتين فيما بعد وأطلق عليه اسم "**السلوك الهادف**" (**Purposive Behavior**).

لكن يرجع الفضل بوضوح إلى Lewin، الذي أدمج بوضوح تام دراسة المستقبل في السلوك الإنساني. وقد عارض Lewin التناول السلوكي للنشاط، إذ لم يعد المثير أو الحافز (Stimules) هو مصدر النشاط، وإنما المقاصد(Intentions) هي التي أصبحت تحدد تصرفات الفرد، بفعل الضغط السيكولوجي الذي تولده لديه وبالتالي تسمح له بتحديد الأولويات.

ويعتبر Lewin أن تأثير حدث مستقبلي في السلوك الحاضر، يفسر على أن هذا الحدث موجود وحاضر في المجال السيكولوجي في شكل توقع(Anticipation) أو رغبة(Attente). فالسلوك بهذا المعنى، يتحدد عن طريق التصورات الذهنية التي هي حاضرة في المجال السيكولوجي للفرد. وفي هذا الشأن يقترح Lewin مصطلح "**المنظور الشامل**" الذي يشمل الماضي والحاضر والمستقبل.

وقد شكلتا نظريتا Lewin و Tolman منطلقا لتطور نظريات جديدة، وكان من أهممها نظريتا Atkinson و Raynor(سعيد لوصيف،2006/2007،115). فالأول يعتبر دافعية الإنسان نحو التصرف هي نتاج لدافعيته نحو النجاح وتوقعه والقيمة الممنوحة لهذا النجاح المتوقع. أما الثاني، فيعتبر أن الإتجاه نحو النشاط(الدافعية) يتدعم بتوقع واستباق(Anticipation) نتائج الأنشطة المستقبلية. وعليه فإن دافعية الفرد تكون أقوى، عندما يدرك هذا الفرد أن نشاطه ضروري لتحقيق أهداف أخرى. فالدافعية بهذا المعنى، تحمل قيمة وسائلية تجاه المشاريع طويلة المدى؛ حيث لا تصبح نتائج النشاط الحالي هي

التي تحمل قيمة ومعنى فقط بالنسبة للفرد، بل كذلك النتائج المستقبلية التي تقع على المدى الطويل نسبيا.

أما Gjesme، واستكمالا لأعمال Raynor، بين من خلال البحوث التي أجراها أنه بالنسبة للأفراد المتشائمين، فإن تضائل المسافة الزمنية(بين الحاضر والموضوع المستقبلي) يميل إلى إنقاص الدافعية، بينما تزداد لدى الأفراد المتفائلين.

ويعتبر Toda المنظور الزمني المستقبلي إحدى أهم إنجازات النظام المعرفي الإنساني. كما بين Bond and Feather التأثير السلبي للبطالة على البنية الزمنية للأفراد العاطلين عن العمل، إذ تبين أن هؤلاء كانوا أقل هيكلة وتوجيها في استخداماتهم للزمن من الأفراد الناشطين.

إن الملاحظة الهامة التي يتعين الإشارة إليها من خلال مراجعة أهم البحوث والدراسات التي تناولت موضوع المنظور الزمني المستقبلي، هي تلك المرتبطة بالموقف الشائع في بحوث سيكولوجيا الزمن الذي يعتبر المنظور الزمني المستقبلي كمتغير تابع. أما حاليا، فإن بعض الباحثين، بالنظر للتطور الذي حدث في النظرية السيكولوجية، خاصة السيكولوجيا المعرفية، فإنهم يقترحون اعتبار المنظور الزمني المستقبلي كمتغير مستقل له تأثير في متغيرات تابعة أخرى ويفسرها كالأداء ومدة المكافأة...إلخ. وعليه، فإن هذا البحث يتخذ من هذا المقاربة منطلقا في فهم علاقة المنظور الزمني المستقبلي والخاصيات الزمنية الأخرى(الإتجاه نحو الحاضر والمستقبل) بنمط التفكير الإستراتيجي وتأثيراتها على سلوك المسير(سعيد لوصيف،2006/115،2007).

2. النظرية المعرفية والدافعية لـ Nuttin:

برز Nuttin على رأس اتجاه نظري سعى فيه إلى إدماج المنظور الزمني في فهم السلوك الإنساني، إذ يفترض أن الفرد يتصرف وفق سلوك دافعي لتحقيق أهدافه، وهو بهذا الإفتراض ينضم إلى طرح Lewin. فالفرد حسب Nuttin لا يكتفي بمجرد الاستجابة للمحيط كما ظل يؤكد عليه أنصار الإتجاه السلوكي، وإنما يتصرف تبعا للأهداف التي يرسمها لنفسه والتصورات التي يحددها مسبقا. فالأهداف تشكل في ذاتها مصدر دافعية، تجعل الفرد يتصرف بشكل محدد وتوجه سلوكه. كما تتوزع هذه الأهداف في مجال زمني مستقبلي بعيد نسبيا لتشكل في نهاية المطاف المنظور الزمني المستقبلي للفرد(سعيد لوصيف، 2006/2007، 117و118).

ويؤكد Nuttin أن المحك الذي يسمح بالحكم على طابع حقيقة المواضيع التي تشكل المنظور الزمني المستقبلي، يكمن في إدراك الصلة التي تربط الحاضر(الحقيقي/الواقعي) بالأهداف المستقبلية التي تشكل المنظور الزمني. فالقائد يمكن أن يدرك تطور مؤسسته من موضع اتجاه الحاضر، أو يمكن له أن "**يحلم**" بهذا التطور من دون أن يحضر له بشكل نشط في الحاضر. ففي الحالة الأولى يمكن الحديث

عن منظور زمني واقعي وعن إدراك مدمج للمستقبل والحاضر. لكن وبالرغم من هذا كله فإنه، يصعب أحيانا على المستوى الإجرائي والعملي معرفة فيما إذا كان مشروع معين بأنه واقعي أم لا، ومن جهة أخرى، لا يمكننا رفض فكرة أن أي مشروع حتى ولو كان غير واقعي، فإنه يشكل عامل تحفيز للفرد في نشاطه الحاضر.

ويضيف Nuttin أن المسافة الزمنية بين الحاضر والهدف لا تقلل من دافعية الفرد إذا كان غير قادر على إقامة علاقات نسبية بين الأحداث المتباعدة. أما إذا أدرك الفرد بأن نتائج أفعاله ونشاطاته ليست تابعة للصدفة أو للقدر، وإنما هي نتاج عمله الخاص، فعندئذ يعتبر أن ما يقوم به في الوقت الحاضر له علاقة سببية مع ما سيحدث له في المستقبل.

ومهما يكن، فإننا نلاحظ من خلال كل ما سبق أن المنظور الزمني المستقبلي يقدم لنا إطارا نظريا ملائما ومناسبا لدراسة الرؤية الإستراتيجية والسلوك الإستراتيجي للمسير. خاصة إذا علمنا أن العلاقة بين المنظور الزمني والسلوك الإستراتيجي للمسير لا يزال في محل دراسة لدى بعض الباحثين، وهذا ما يحاول البحث الحالي دراسته وفهم الأسس النظرية التي يمكن أن تفسرها.

3. <u>الزمن المتعدد في مقابل الزمن الأحادي:</u>

لن نتوسع في دراسة هذا الجانب لأنه سبق لنا ن تناولناه من قبل(ص60/59)، لكن نشير في الوقت الذي اهتمت فيه الدراسات الأنثروبولوجية ودراسات ما بين الثقافات، بشكل مكثف بالزمن المتعدد Le temps polychronique والزمن الأحادي Le temps monochronique نجد أن الدراسات التنظيمية، لم تمنح لهذا الجانب نفس الإهتمام. وللإشارة هنا، فقد بين Bluedorn(سعيد لوصيف، 2007/2006، 119) أن درجة التعددية الزمنية هي ذات ارتباط إيجابي وذات دلالة بتصور الأفراد للمنظمة كنظام مفتوح. كما اتضح من تحليل Bluedorn أن التوجه نحو الزمن المتعدد يرتبط أكثر بالثقافات المتمركزة نحو الخارج، بينما يرتبط التوجه نحو الزمن الأحادي بالثقافات المتمركزة نحو الداخل. وبالإضافة إلى ذلك، فقد بينت هذه الدراسة أيضا أن امتداد الأفق الزمني، وبطأ وتيرة العمل، وعدم التشدد في المواظبة، هي الأخرى كلها عوامل ترتبط بالتوجه نحو الزمن المتعدد.

<u>المطلب الثاني</u>: أنواع الأنماط الزمنية لدى المدير

عند مراجعة الأدبيات التي تناولت دراسة الأنماط الزمنية، يظهر جليا إمكانية حصر مجموع هذه الدراسات في فئتين كبيرتين: مجموعة أولى، اهتمت أساسا بالبحث في البنية الكلية للمفهوم الزمني؛ انصب الجهد فيها أساسا على إبراز مختلف الأبعاد الزمنية وانتظامها، خاصة في سياقات ثقافية

مختلفة، في حين اهتمت المجموعة الثانية من الدراسات بنمط معين من الأنماط الزمنية ومحاولة اكتشاف محتواه وقدرته الكامنة في تفسير السلوك(سعيد لوصيف، سليمان مظهر،2008،166). وأكدت العديد من الدراسات أن الطريقة التي يوظف بها الشخص الزمن، ذات ارتباط قوي ببينة شخصيته، كما أن التوجهات الزمنية(Time orientations) تعد من الخصائص الأساسية للتطور المعرفي للفرد، والثقافة والنظام الاجتماعي(Cunningham and Tomas) (سعيد لوصيف، سليمان مظهر،2008،170). من هذا المنظور، فإننا نعتقد أن دراسة الأنماط الزمنية(Time styles) تعد من الأبعاد المهمة التي ينبغي أن ينصب عليها الإهتمام في هذا الميدان؛ حيث تدمج بوصفها متغيرا نفسيا إضافيا، يساعد على فهم البنية النفسية للقادة، ويفسر كفاءتهم وقدرتهم على إحداث التغير.

لقد قدمت كل من الأنثروبولوجيا الثقافية والسيكولوجيا et (Kluckholm et strodtbeck Calabresi (Cohen, Hall,...)، مساهمات هامة في دراسة الزمن، لكن الفرق بين الأنثروبولوجيا والسيكولوجيا في هذا الإطار، هو أن الأولى ركزت أساسا على تقديم مفاهيم وصفية للزمن، في حين أن السيكولوجيا اهتمت نحو تطوير مقاييس سيكوميترية تقيس التصورات المعرفية التي يحملها الأفراد عن الزمن في وسط ثقافي معين(سعيد لوصيف، 2001،23). ويظهر مفهوم أنماط الزمن كمفهوم متعدد الأوجه(خارجي/موضوعي، داخلي/ذاتي) (سعيد لوصيف، 2001،24) يضم ثلاثة أبعاد أساسية كما قدمها(1995) Valette-Florence et Usunier على النحو التالي:

- ✓ **الزمن الإقتصادي: Economic Time** وإدراكه كزمن أحادي في مقابل الزمن المتعدد. يتميز الأفراد الذين يظهرون توجها نحو الزمن الإقتصادي بحساسية شديدة تجاه الزمن الضائع، فعندما يكون الزمن والنقود قابلين للتبادل فيما بينهم، إقتصادية الزمن تكون أعلى (JEAN-MARC FERRANDI&PIERRE VALETTE-FLORENCE&autres,2000,5). إذ نجد أن الأفراد يفرطون في استخدام مسجلات الزمن كالساعات والأجندة...إلخ، ويخصصون مقادير زمنية يحددون فيها نقطة بداية كل نشاط من نشاطاتهم اليومية أو الأسبوعية ونهايته. إن زمنهم زمن البرمجة والتخطيط، وبالتالي يظهر الزمن الإقتصادي أنه منظم بشكل خطي، ويشير إلى توجهات الأفراد نحو التخطيط العقلاني للنشاطات(سعيد لوصيف، 2001،24).
- ✓ **التوجهات الزمنية: Temporal Orientations** هنالك عدة تناولات جاءت بها الدراسات الأنثروبولوجية والسيكولوجيا التجريبية في ما يتعلق بالتوجهات الزمنية لدى الفرد، حيث تشير هذه الدراسات إلى الكيفية التي يدرك بها الفرد ذاته في **طيف الزمن(Spectrum of time)** (سعيد لوصيف،2001،24). BERGADAA سنة 1989 يعرف التوجه الزمني كما يلي:(BERGADAA.M,1989,41) "التوجه الزمني للفرد يعرف على أنه تفضيل الفرد أو

استعداده للظهور والتواجد في واحدة من المناطق أو الأفق الزمنية، فنقول مثلا، أن الفرد هو"متوجه نحو الماضي أو الحاضر أو المستقبل" وهذا انطلاقا من القيمة أو الأهمية النسبية التي سيمنحها للأحداث الواقعة في هذا الأفق أو الآخر". في حين نجد أنSETTLE et AL سنة 1978 عرفا التوجه الزمني على أنه:"إصرار الفرد على توجيه أفكاره وأحاسيسه نحو منطقة أو أفق زمني معين" (ZIAD MALAS&DENIS GUIOT,2007,6) .

ونشير هنا بالتوجهات الزمنية إلى التوجه نحو الماضي والمستقبل أساسا، وهنا يجدر الإشارة إلى أن التوجهين نحو الماضي والمستقبل يمكن أن يتعايشا مع بعضهما البعض من غير أن يتناقضا، أي وجود أحدهما لا يلغي وجود الآخر حتما فقد يصبح الماضي مستقبل والمستقبل ماضي وهكذا.

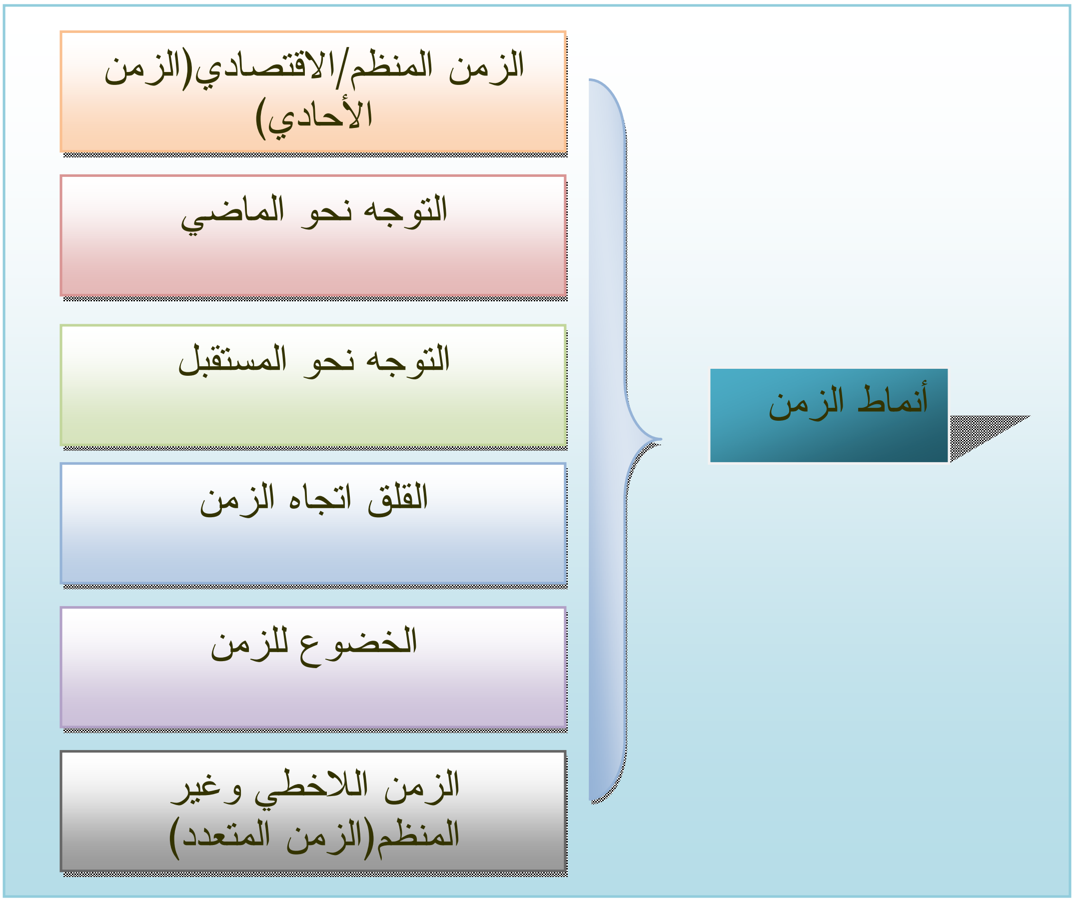
- ✓ **الأبعاد السيكولوجية:Psychological Dimensions** ونعني بها تلك الأبعاد التي تفسر الكيفية التي يسير بها الفرد الزمن، من جهة كمورد اقتصادي خارجي يضغط عليه، ومن جهة أخرى، كعملية اجتماعية وثقافية تساعده في التزامن Synchronization مع الآخرين. وتنحصر الأبعاد النفسية في البعدين التاليين:

  - **القلق اتجاه الزمن**: ويعني شعور الأفراد بالقلق عندما يجدون صعوبات في ضبط زمن نشاطاتهم، بسبب الاعتقاد أن هذه النشاطات هي التي تحدد تنظيمهم للزمن.
  - **الخضوع للزمن**: وهو بعد يشير إلى تفاني الفرد وتقيده بالزمن(خضوع الفرد لـزمن المواعيد والبرامج والجداول الزمنية...).

ويمكن أن نلخص جميع هذه الأنماط الزمنية في الشكل التالي:الشكل رقم(14).

أما فيما يخص أهمية الأنماط الزمنية وبالأخص التوجهات الزمنية(موضوع البحث) في ميدان الأعمال، فلقد استعملت هذه الأخيرة ضمن العديد من الدراسات والبحوث كمتغير يفسر الاختلافات بين سلوك المستهلكين(GRAHAM, USUNIER, KO& GENTRY) ، فنجد عدة دراسات تناولت التوجهات الزمنية كمعيار لتجزئة المجتمع أو جزء من المجتمع(AUREGAN, BERGADAA) كما نجدها تناولت لدراسة مدى تأثيرها على سلوكات الشراء و تفضيلات المستهلكين(McDonald) .

الشكل البياني رقم(14): أبعاد أنماط الزمن كما حددها Valette-Florence et Usunier(1995)



المصدر: سعيد لوصيف، سليمان مظهر،2008، ص(171)

خلاصة الفصل:

إذا كان مفهوم الزمن قد عرف بعض التطورات خلال الفترة الوجيزة لتاريخ الإستراتيجية، فإنه غالبا ما بقي هذا التوجه مجهودا فرديا ضعيف التأثير، ظل بعض الباحثين يحاولون تأسيسه ضمن دراسات و بحوث أكاديمية. و عليه، فأمام زمن متعدد و يحاول أن يجد له مكانا، يبقى الزمن الخطي هو التناول المهيمن بشكل عام.

و قد بين DAS أن القائمين بالإدارة لا يملكون كلهم نفس التوجه الزمني، فالبعض منهم له توجه نحو مستقبل قريب، و البعض الآخر له توجه نحو مستقبل أكثر بعدا (DAS.T.K,1991,49-57). و لقد كانت دراسة DAS من أهم الدراسات التي شككت في فكرة امتلاك القائمين بالإدارة نفس القدرات على تصور المستقبل، و بالتالي، يظهر أنه من الضروري إتمام العمل في هذا الاتجاه و تغذية التفكير في البعد الزمني للإستراتيجية، و فهم تأثيراته على القائمين بالإدارة و استيعابها من خلال التطرق في هذا المبحث للتداخل الكبير للبعد الزمني في فهم الإستراتيجية وبناها.

القسم الثاني:
القسم التطبيقي

الفصل الثالث:

علاقة التفكير الإستراتيجي بالتوجهات الزمنية حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة

لقد وقع اختيارنا للمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة(E.N.I.CA.B) لأسباب ذكرناها مسبقا، وهذا من أجل القيام بالدراسة الميدانية على عينة من الإطارات القيادية في المؤسسة، وكما نعلم فإن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات، لهذا فقد وجدنا بعض الصعوبات في الدراسة الميدانية إلا أنها كانت ناجحة، وفي ما يلي عرض مختصر للمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة وتاريخ المؤسسة

المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة تعتبر إحدى أكبر المشاريع والاستثمارات على المستوى الوطني والإفريقي في إنتاج الكوابل الكهربائية. تم إنشاء هذا المشروع من خلال المخطط الرباعي الثاني للتنمية الوطنية 1984/1980 من خلال النص القانوني رقم83/20 بتاريخ 83/01/01 ناجم عن تعديل هيكليـــ وهذا بغلاف مالي قدر بـــ: 1927 مليون دينار جزائري.

وفي تاريخ 20 ماي 2008 دخلت المؤسسة في شراكة مع شركة General Cable من خلال القرار الخاص بـــ CPE (N°07/11/24/81/01). والأن هي شركة بالأسهم برأس مال يقدر بـــ: 1010000000 دج، أين نجد 70% مساهمة شركة GC و 30% مساهمة SGP CABELEQ.

يقع مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية شرق مدينة بسكرة، وتحتل رقعة جغرافية تقدر بـــ 44 هكتار، منها 12 هكتار مغطاة تضم الهياكل القاعدية للمؤسسة منها 7.5 هكتار عبارة عن ورشات الإنتاج للكوابل.

في الجزائر هناك ثلاث وحدات لصناعة الكوابل:

1. وحدة واد السمار(العاصمة)CATEL: تختص بصناعة الكوابل والخطوط الهاتفية.
2. وحدة معبر أو طريق قسنطينة(القبة، العاصمة)CABEL: تختص في صناعة الكوابل الكهربائية.
3. وحدة بسكرةENICA: تختص في إنتاج الكوابل الكهربائية وكذلك كل من المركب PVC وملفات الحبال المصنوعة من الخشب.

ولقد ساهم في إنجاز مشروع المؤسسة مجموعة من المؤسسات الوطنية بنسبة 60% والمؤسسات الأجنبية بنسبة 40% كما يلي:

- الشركات الوطنية:
  - ✓ شركة GENIE-SIDER.
  - ✓ شركة SN.METAL .
  - ✓ شركة E.N.EL.
- الشركات الأجنبية:
  - ✓ شركة SKET Export Import الألمانية.
  - ✓ شركة INVEST Import Anonyme من يوغوسلافيا.
  - ✓ شركة SOGELERG الفرنسية.
  - ✓ شركة VINCOTTE البلجيكية.

<u>المطلب الثاني</u>: مهمة المؤسسة

تحمل المؤسسة على عاتقها القيام بالمهام التالية:

1. ضمان إشباع السوق المحلية بالكوابل الطاقوية ذات التوتر المنخفض والتوتر المتوسط ...
2. ضمان اليقضة التجارية لمتابعة سلوك وتطور المنافسة.
3. الترقية والمساهمة واليقضة لتطبيق معايير المراقبة للمواد الأولية والمنتجات التامة.
4. تلبية الحاجيات والوفاء اتجاه الشركاء.
5. ضمان وتطوير الطاقات.

أما فيما يخص الموارد البشرية للمؤسسة، تقدر اليد العاملة بـــ 973 فرد منهم 262 مؤقتون يتقسمون كمايلي:

- 18 إطار سامي .
- 58 إكار منهم 13 مؤقتون.
- 227 عون تحكم منهم 8 مؤقتون.
- 670 عون تنفيذ منهم 241 مؤقتون.

ترتكز مؤسسةENICAB في صناعاتها على كل من : حبيبات PVC، و حبيبات PRC، الألمنيوم، النحاس ومنتجات أخرى تدخل في إنتاج Le PVC. وتقوم المؤسسة باستيراد أغلب المواد الأولية من الشركات التالية:

- المؤسسة التركية TEKFEN لجلب Le PVC.
- الشركة الإسبانية MARCRICH لجلب النحاس.
- الشركة الفرنسية OMAYA لجلب La craie لصنع Le PVC.
- الشركة البلجيكية PCHEMICAL لجلب Le PRC.
- الشركة المصرية لجلب الألمنيوم.

أما فيما يخص منتجات المؤسسة فتشمل على:

- ✓ كوابل التوتر المنخفض:
  - ➢ الكوابل المنزلية.
  - ➢ الكوابل الصناعية.
  - ➢ الكوابل المنعزلة لتوزيع الكهرباء.
- ✓ كوابل التوتر المتوسط.
- ✓ مركب حبيبات LE PVC(المنزلي والغذائي).
- ✓ ملفات الحبال المصنوعة من الخشب.

أما فينا يخص نظام النوعية المتبع فالمؤسسة حاصلة على ISO 9001 Version 2000 من طرف SGS.

للمؤسسة العديد من الزبائن حيث نجد:

1. مؤسسة SONALGAZ.
2. مؤسسةKahrif مؤسسة وطنية للخدمات الكهربائية.
3. مؤسسة Edimel مؤسسة وطنية لتوزيع التجهيزات الكهربائية.
4. الخواص لكن ليسو من الزبائن الدائمين.

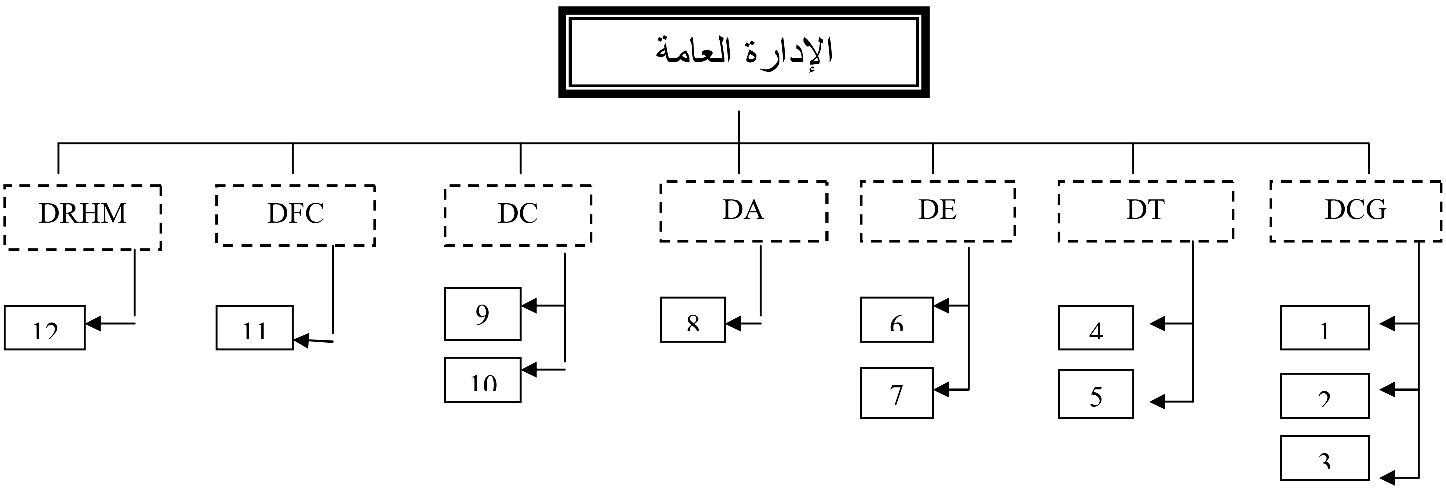
من أهم المنافسين للمؤسسة نجد:

- ➢ مؤسسة SOFAFE بسطيف.
- ➢ مؤسسة CABLE بالعاصمة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لا شك في أن هيكلة أي مؤسسة تعكس طبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة وحجمها، ولهذا يجب أن تكون الهيكلة تابعة للعديد من المتغيرات التي تتحكم في طبيعة التنظيم. عند النظر إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة ENICAB نلاحظ التقسيم الوظيفي للتنظيم من خلال تواجد العديد من الوظائف(شكل رقم(15))، بمعنى يمكن القول أن المؤسسة تتبع هيكلة وظيفية تسهل عليها القيام بمهامها وتنفيذ خططها. وللإشارة هنا، فإن هذا التنظيم هو التنظيم المعمول به قبل إقامة الشراكة مع مؤسسة GC فالتنظيم قد تغير لكن لم يتم تحديد طبيعته ومعالمه بعد، وهذا السبب من بين المعوقات التي صادفتنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

شكل رقم(15): الهيكل التنظيمي لمؤسسةENICAB



المصدر: داخلي

DCG: مصلحة المراقبة والتسيير.

DT: المصلحة التكنولوجية.

DE: مصلحة الإستغلال.

DA: مصلحة المشتريات.

DC: المصلحة التجارية.

DFC: مصلحة المالية والمحاسبة.

DRHM: مصلحة الموارد البشرية والوسائل.

DTB: مديرية لوحة القيادة.

PI: مشروع المعلوماتية.

DA: مديرية المراجعة.

DTAQ: مديرية التكنولوجيا وضمان النوعية.

DM: مديرية الصيانة.

DPA: مديرية إنتاج الملحق(الوسيط).

DPC: مديرية إنتاج الكابل.

DA: مديرية المشتريات.

DC: المديرية التجارية.

DGPFA: مديرية تسيير المنتجات التامة والملحقة.

DF: المديرية المالية.

DPF: مديرية الأشخاص والتكوين.

SHS: مديرية الوقاية والأمن.

المبحث الثاني: منهجية البحث

إن أي بحث علمي يجب أن يبنى على منهجية محددة تسمح للباحث من بناء كل من الجانب النظري من جهة والجانب التطبيقي من جهة أخرى، هذه المنهجية في البحث تبدأ أولا بتحديد طريقة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، ثم ترتيب هذه البيانات وتحليلها من خلال التحليلات الإحصائية والتي تسمح بإعطاء النتائج الموضوعية والدقة، وفي الأخير تحليل ومناقشة النتائج ومقارنتها بالفروض الموضوعة مسبقا للتوصل إلى نتائج تترجم الواقع المدروس أو الموضوع محل الدراسة.

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

من أجل الوصول إلى المعطيات والمعلومات التي تسمح ببناء الجانب الإمبريقي للبحث، والذي من خلاله يمكن للمهتم أو القارئ التعرف وفهم ولو بصورة تقريبية طبيعة الفكر الإستراتيجي المتبنى داخل المؤسسة، وكذا البنية الزمنية والمحصورة في التوجه الزمني الغالب لدى الإطارات القيادية للمؤسسة، تم الإعتماد على طريقة الإستقصاء من خلال مجموعة من الأسئلة والمقسمة إلى أربع مجموعات، المجموعة الأولى تهتم بالمعلومات العامة لعينة البحث، المجموعة الثانية تهدف إلى تحديد نمط التفكير الإستراتيجي للمؤسسة من خلال نموذج أو مقياس التفكير الإستراتيجي الذي حدده كل من Calori et al سنة 1997 (Pascal Auregan,1998,30) ، أما المجموعة الثالثة فتهتم بالبعد الزمني والمتمثل بالتوجهات الزمنية للعينة محل الدراسة، وهذا اعتمادا على مقياس التوجهات الزمنية والذي يعتبر جزء من مقياس أنماط الزمن الذي حدده كل من Valette-Florence et Usunier سنة 1995(سعيد لوصيف،سليمان مظهر،2008،171)، أما الجزء الرابع من الأسئلة فهو مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي تهدف إلى التأكد من عدم وجود تناقض في الإجابات بالنسبة للمقياسين السابقين.

ولقد تم الإعتماد بالنسبة للإجابات المتعلقة بالمقياسين على سلم أو مقياس Likert سنة (1932)، حيث اقترح Likert (محمود عبد الحليم منسى وآخرون،2002،238) خطة جديدة لوضع اختبار لقياس الإتجاهات تعتمد على " درجة الموافقة " بمعنى أن يستجيب الأفراد إلى جميع العبارات التي يشملها المقياس عن طريق إحدى الدرجات التالية:(أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) ويطلب من المفحوص أن يضع علامة على الإجابة التي تعبر عن رأيه أحسن تعبير بالنسبة لكل عبارة من العبارات التي يتضمنها المقياس.

المطلب الثاني: ميدان البحث وعينته

أجري البحث الميداني على مؤسسةENICAB كما سبق الذكر، ولقد وقع اختيار الباحث لهذه المؤسسة كميدان لإجراء البحث الميداني لسببين، أحدهما موضوعي، ويتعلق بكون المؤسسة (وبالتالي مديريها و إطاراتها المسيرة) رائدة في هذا المجال خاصة في ظل سيرورة التحول الإقتصادي الذي تعرفه الجزائر. والسبب الآخر ذاتي، ويرتبط بتوفر ظروف إمكانية تطبيق مقياسي البحث على العينة المدروسة بحكم العلاقات الشخصية التي تربطنا بالبعض منهم.

أجري البحث الميداني على عينة من المديرين (خمسة مديرين وهم : مدير الإنتاج، مدير المشتريات، مدير برنامج النوعية، مدير الأشخاص والتكوين، المدير التجاري والمالي) والإطارات

المسيرة حسب ما يطلق عليهم داخل المؤسسة (ثماني إطارات وهم: إطارين مسييرين ضمن المصلحة التجارية، إطار مسيير خاص بالمخزون، إطار مسيير ضمن مصلحة الموارد البشرية، إطار مسيير خاص بالمكتب القانوني، إطار مسيير خاص بالمالية، إطار مسيير خاص بالأمن، إطار مسيير خاص بالتسويق) والتي تليهم مباشرة في الهرم التنظيمي للمؤسسة(جدول رقم(7)) (أنظر الملحق صفحة(119)). وقد طبق كل من مقياس التفكير الإستراتيجي ومقياس التوجهات الزمنية على كل من المديرين والإطارات المسيرة، وقد كانت نسبة التمثيل للعينة الكلية حسب الجنس: 92.3% ذكورا و 7.7% إناثا (الجدول رقم(8)) (أنظر الملحق صفحة(122)).

جدول رقم(7): توزيع العينة حسب المستوى في الهرم التنظيمي

	التكرار	النسبة المئوية%	النسبة المتراكمة%
المديرين	5	38.5	38.5
الإطارات المسيرة	8	61.5	100.0
المجموع	13	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 38.5% من العينة المدروسة تمثل المديرين الذين يحتلون مركز قيادي أعلى من الإطارات المسيرة والتي تمثل نسبتهم 61.5% من العينة الكلية.

جدول رقم(8): توزيع العينة حسب متغير الجنس

	التكرار	النسبة المئوية%	النسبة المتراكمة%
ذكور	12	92.3	92.3
إناث	1	7.7	100.0
المجموع	13	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلب الإطارات القيادية في المؤسسة(نسبة92.3%) هم من الذكور عكس الإناث الذات تمثلنا نسبة 7.7%فقط من العينة.

أما بالنسبة لخصائص عينة الدراسة، فقد كانت كالآتي:

جدول رقم(9): توزيع العينة حسب متغير الخبرة في المركز القيادي

السنوات	التكرار	النسبة المئوية%	النسبة المتراكمة%
1	1	7.7	7.7
2	2	15.4	23.1
5	1	7.7	30.8
8	1	7.7	38.5
10	5	38.5	76.9
15	2	15.4	92.3
18	1	7.7	100.0
المجموع	13	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث

جدول رقم(10): التحليل الإحصائي لمتغير الخبرة في المركز القيادي

	التكرار	المتوسط	الإنحراف
الخبرة	13	8.92	5.299
المجموع	13		

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم(9) (أنظر الملحق صفحة(120)) نلاحظ أن هناك تفاوت في عدد سنوات الخبرة بالنسبة للعينة المدروسة، إذ نجد أن نسبة 76.9% من العينة لا تزيد خبرتهم في المركز الذي يشغلونه عن 10 سنوات، كما نجد أن نسبة الإطارات القيادية الذين تقدر خبرتهم في المركز المشغول بـــ 10 سنوات هي 38.5%، و15.4% تخص خبرة 15 سنة، هذا ما يدل على أن أغلب الإطارات القيادية للمؤسسة لديهم خبرة كافية لشغل المركز القيادي وبالتالي فكرهم الإستراتيجي يكون مبني على إدارة خبيرة في التعامل مع المواقف و كذا اتخاذهم للقرارات الإستراتيجية يكون نتيجة لخبرة وتعلم طويلين مما يعود على المؤسسة بالفائدة المرجوة. كما نجد أن متوسط الخبرة بالنسبة للعينة هو 8.29 سنة جدول رقم(10) (أنظر الملحق صفحة(121)) بانحراف معياري قدر بـــ 5.299 سنة وتباين

28.1، وهذا يعد متوسط مهم يدل على الخبرة الكافية التي يتمتع بها مديري ومسيرو المؤسسة ، زائد إنحراف عن المتوسط متوسط نسبيا يدل على تنوع الخبرة داخل المؤسسة.

جدول رقم(11): توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%	النسبة المتراكمة%
26	1	7.7	7.7
29	1	7.7	15.4
32	1	7.7	23.1
42	1	7.7	30.8
49	1	7.7	38.5
50	1	7.7	46.2
51	2	15.4	61.5
52	3	23.1	84.6
54	1	7.7	92.3
55	1	7.7	100.0
المجموع	13	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث

جدول رقم(12): التحليل الإحصائي لمتغير العمر للعينة

	التكرار	المتوسط	الإنحراف المعياري
السن	13	45.77	10.117
المجموع	13		

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول رقم(11) (أنظر الملحق صفحة رقم(120)) نلاحظ أن نسبة 46.2% من العينة يقدر عمرهم بأقل من 50سنة ونسبة 53.8% عمرهم أكثر من 50 سنة مما يدل على ارتفاع معدل أعمار الإطارات القيادية بالمؤسسة وهذا ما يعكس خبرتهم الطويلة في ميدان الإدارة والتسيير، وكان

متوسط الأعمار يقدر بـــ 45.77 سنة جدول رقم(12) (أنظر الملحق صفحة (121)) بالانحراف معياري يقدر بـــ 10.117 وهو متوسط مهم يعكس اهتمام المؤسسة بالكفاءات ذات الخبرة والحنكة الإدارية والتنظيمية ما ينعكس إيجابا على الفكر الإستراتيجي للمؤسسة ككل.

المطلب الثالث: وصف مقياس نمط التفكير الإستراتيجي

كما سبق وأشرنا إلى أن البحث يرتكز على تحديد نمط التفكير الإستراتيجي الذي حدده كل من الباحثين Calori et al سنة (1997)، ويتكون من ثمانية بنود(للإشارة فإن البنود تعني الأسئلة التي يتكون منها المقياس).

جدول رقم(13): عوامل مقياس أنماط التفكير الإستراتيجي وبنوده

رقم العامل	تعريف العامل	البنود	أمثلة عن البنود
1	التنبؤ	4،3،2،1	الأهداف الرئيسية للمؤسسة مبرمجة ضمن أفق يمتد إلى أكثر من 3 سنوات
2	الرسمية	8،7،6،5	الإدارة تبرمج بعناية وبدقة توجهات واختيارات المؤسسة(3 سنوات فأكثر)

المصدر: من إعداد الباحث

ولقد صمم المقياس وفق سلم Likert من خمس درجات(موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) وتم توزيع الاستقصاءات على العينة ككل.

المطلب الرابع: وصف مقياس أنماط الزمن

يعتبر مقياس أنماط الزمن من المقاييس التي صممت وفق سلم Likert، ويشتمل هذا المقياس على ستة عوامل أو أنماط بمجموع 23 بندا.

جدول رقم(14): عوامل مقياس أنماط الزمن وبنوده

رقم العامل	تعريف العامل	البنود	أمثلة عن البنود
1	تفضيل الزمن الإقتصادي/الزمن المنظم(الزمن الأحادي)	19،15،11،9	أحب أن يكون لي برنامجا محددا، وألتزم به.
2	التوجه نحو الماضي	16،12،8،2	لدي حنين للماضي.
3	التوجه نحو المستقبل	18،14،7،6	غالبا ما أفكر في الأشياء التي سوف أقوم بها في المستقبل.
4	القلق تجاه الزمن	22،21،20،3	أشعر دائما من أن حياتي هي من غير غاية وهدف محدد.
5	الخضوع للزمن	13،10،5،1	أفضل الوصول مبكرا وأبقى أنتظر عوض أن أتأخر على موعد.
6	تفضيل الزمن اللاخطي وغير المنظم(الزمن المتعدد)	23،17،4	أكره إتباع جدول توقيت

المصدر: إعداد الباحث

ويؤكدValette-Florence et Usunier أن مقياس أنماط الزمن هو مقياس يتميز بثبات جيد، حيث قدر معامل ألفا في دراستهما بــ(80.)، وعلى معاملات ثبات بالنسبة للعوامل الستة تتراوح مابين (68.) و(88.).

جدول رقم(15): معاملات الإتساق الداخلي Alpha Cronbach لمقياس أنماط الزمن والعوامل الستة المكونة له

العوامل	تسمية العوامل	معامل ألفا
1	تفضيل الزمن الخطي/الزمن الإقتصادي(الزمن الأحادي)	.88
2	التوجه نحو الماضي	.79
3	التوجه نحو المستقبل	.74
4	القلق اتجاه الزمن	.78
5	الخضوع للزمن	.70
6	تفضيل الزمن اللاخطي وغير المنظم(الزمن المتعدد)	.68

معامل ألفا للمقياس	.80

المصدر: سعيد لوصيف،2007/2006،136

ويعد معامل ألفا(1951) من أهم التقنيات الإحصائية والأكثر استعمالا في البحوث الاجتماعية لقياس الاتساق الداخلي وثبات المقاييس السيكولوجية. وهنا نشير إلى أن ثبات النتائج في أي دراسة من الدراسات هي من القواعد الرئيسية لفهم العلاقات بين المتغيرات والمفاهيم التي تحتوي عليها المقاييس.

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث وتحليلها

بعد الحصول على المعلومات اللازمة لبناء الجانب التجريبي للبحث، يتعين على الباحث تحليل النتائج وفق الطرق الإحصائية والرياضية الضرورية لفهم طبيعة المتغيرات والعلاقات بينها. ففي هذا الجانب، سنتطرق إلى التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من خلال التحليل الإحصائي الوصفي وكذا دراسة العلاقات بين المتغيرات وهو الهدف الذي يسعى إليه البحث.

المطلب الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للمقياسين

من المعلوم أنه أمام كثرة المعلومات يجد العقل الإنساني صعوبة في معالجة كل جزئياتها دفعة واحدة. وعليه، فالحل المنهجي يكمن في أن يترك الإنسان جانب الجزئيات، ويركز اهتمامه على السمات الكبرى التي تساعده على فهم متغيرات موضوع البحث. وفي هذا الصدد، يسمح لنا التحليل الإحصائي الوصفي بتلخيص المعلومات وفهمها، ولقد اعتمدنا هنا على متغيرين اثنين أساسيين هما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين والذين يعتبرون من مقاييس التشتت المعروفة وهذا لتسهيل القراءة.

1.1.مقياس التفكير الإستراتيجي:

جدول رقم(16): نتائج بنود مقياس نمط التفكير الإستراتيجي

	التكرار	المتوسط	الإنحراف المعياري
تفكير1	13	4.00	.816
تفكير2	13	4.31	.630

تفكير 3	13	3.92	.494
تفكير 4	13	3.92	.760
تفكير 5	13	4.31	.947
تفكير 6	13	4.00	.816
تفكير 7	13	3.92	.641
تفكير 8	13	3.46	1.127

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر لنا من خلال الجدول السابق (أنظر الملحق صفحة(123)) أن متوسط بنود مقياس نمط التفكير الإستراتيجي ينحصر مابين 3.46 و4.31 بانحراف معياري يقع ما بين 494. و1.127 مما يعني أن تشتتها ضيق. ويدل المتوسط الحسابي هنا على ارتفاع نسبة أهمية كل من عوامل التفكير الإستراتيجي والمكونة هنا في ارتفاع نسبة الإعتماد على التنبؤ وكذا الإعتماد على التخطيط الرسمي في قولبة تفكير المؤسسة.

1.2.مقياس التوجهات الزمنية:

جدول رقم(18): نتائج بنود مقياس التوجهات الزمنية

	التكرار	المتوسط	الإنحراف المعياري
زمن1	13	2.54	.519
زمن2	13	4.346	.519
زمن3	13	4.08	.862
زمن4	13	3.31	1.316
زمن5	13	3.46	1.127
زمن6	13	4.38	.506
زمن7	13	4.38	.506
زمن8	13	4.38	.506

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول السابق (أنظر الملحق صفحة(123)) نلاحظ أن متوسط بنود مقياس التوجهات الزمنية ينحصر بين قيم 2.54 و4.38 بانحراف معياري ينحصر بين 506. و1.316 مما يدل على تشتتها الضيق. ويوحي لنا المتوسط الحسابي إلى أن العينة متباينة التوجه إذ تتنوع البنية الزمنية لديها من توجه نحو الماضي إلى توجه نحو المستقبل وإن كانت الغلبة للتوجه نحو المستقبل.

<u>المطلب الثاني</u>: دراسة العلاقات

استندنا في دراسة العلاقة أو العلاقات بين متغيرات هذا البحث (التفكير الإستراتيجي والتوجه الزمني) إلى معامل الارتباط. و يستعمل معامل الارتباط كمؤشر لقياس العلاقة بين متغيرات البحث. ويظهر لنا من خلال مصفوفة الارتباطات(جدول رقم(20)) (أنظر الملحق صفحة(125))، أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التوجهات الزمنية والتفكير الإستراتيجي، حيث نجد أن r=.639 مما يشير على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين.

جدول رقم(20): مصفوفة معامل ارتباط Pearson بين التفكير الإستراتيجي والتوجهات الزمنية

	التوجهات الزمنية
التفكير الإستراتيجي	.639*

*إرتباط ذو دلالة عند مستوى0.05(ذو ذيلين)

المصدر: من إعداد الباحث

1. <u>التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو الماضي:</u>

يمكن أن نبين العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو الماضي عن طريق استخدام معامل ارتباط Pearson من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(21): مصفوفة معامل ارتباط Pearson بين التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو الماضي

	التوجه نحو الماضي
التفكير الإستراتيجي	.356*

*إرتباط ذو دلالة عند مستوى0.05(ذو ذيلين)

المصدر: من إعداد الباحث

إن التوجه نحو الماضي يجعل الفرد(القائد) حبيس ماض–حاضر، يحد من قدرته(الطبيعية) في بناء مشروع مستقبل له ولمؤسسته. و" بعيدا عن أي وظيفة تعديلية للأحداث الحاضرة أو المستقبلية، فالماضي يظهر لنا أنه يؤدي وظيفة كابحة لا يستهان بها، ويؤثر في عملية إدراك الزمن. فالماضي يبقي الفرد ضمن " حلقة زمنية مفرغة "، ويوهمه بأن الحاضر والمستقبل لا يمثلان سوى عملية إنتاج لأمور حدثت من قبل. فكل مبادرة أو محاولة يكون هدفها تحويل أو تغيير هذا النظام الزمني الدائم، إلا وكانت تحمل فرصا ضئيلة للنجاح " (سعيد لوصيف،2007/2006،179).

2. <u>التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو المستقبل:</u>

يمكن أن نوضح العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والتوجه الزمني نحو المستقبل من خلال استعمال معامل Pearson للارتباط وهذا كما يلي:

جدول رقم(22): مصفوفة معامل ارتباط Pearson بين التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو المستقبل

	التوجه نحو المستقبل
التفكير الإستراتيجي	.782*

*إرتباط ذو دلالة عند مستوى0.05(ذو ذيلين) المصدر: من إعداد الباحث

إن التوجه الزمني للفرد(القائد) نحو المستقبل، يجعله يعيش ضمن مجال مفتوح يسمح له بإحداث التغير والعمل على خلق حاضر ومستقبل مرغوب فيه سواء بالنسبة له أو لمؤسسته. فالفرد ضمن هذا التوجه تكون لديه دافعية نحو الأمام ويحاول دائما خلق فرص جديدة وآفاق مستقبلية لا نقول منفصلة تمام عن الماضي ولكن دائما ما تكون أنجح وذات فعالية أكبر. وبالنسبة للإطارات القيادية للمؤسسة محل الدراسة، توجههم نحو المستقبل يوحي بنظرتهم البعيدة والتفاؤلية لمستقبلهم ومستقبل المؤسسة.

<u>المطلب الثالث</u>: مناقشة النتائج

ارتكز هذا البحث على دراسة التفكير الإستراتيجي وعلاقته بالتوجه أو التوجهات الزمنية لدى عينة من الإطارات القيادية في مؤسسة اقتصادية ناجحة. وكان الهدف منه أساسا، الوقوف من جهة، على نمط أو طريقة التفكير الإستراتيجي لدى هذه العينة باعتبارها المدبر والمفكر الأول في المؤسسة وذلك اعتمادا على نموذج نمط التفكير الإستراتيجي المستعمل سابق، ومن جهة أخرى، على نمط أو طبيعة التوجه الزمني أو التوجهات الزمنية(بين الماضي والمستقبل) لدى هذه العينة، وذلك استنادا على نموذج التوجهات الزمنية الذي يعتبر جزءا من نموذج الأنماط الزمنية المتناول سابقا، وأخيرا اختبار العلاقة بين المتغيرين وتحديد طبيعة هذه العلاقة. وبالنظر إلى النتائج المتحصل عليها سواء تلك التي ترتبط بنمط التفكير الإستراتيجي أو بالتوجه الزمني أو تلك المتعلقة بالعلاقة بينهما، فإنها تقدم كلها فهما من قريب أو من بعيد لأهمية بعض الأبعاد الزمنية في تشكيل مسار التفكير الإستراتيجي ودورها في تفعيل سيرورة بناء الإستراتيجية وإدارة المنظمات على المستويين النظري والعملي.

1).التفكير الإستراتيجي للعينة في المؤسسة:

من خلال النموذج الذي استندنا إليه للتحديد نمط التفكير الإستراتيجي الغالب أو المتبع من قبل العينة المدروسة وبالتالي المؤسسة ككل، كانت نتائج الأنماط التفكيرية الأربعة كما يلي:

- المدراء: العدد (5)

بالنسبة للمدراء كانت مصفوفة أنماط التفكير الإستراتيجي كما يلي: شكل رقم(16)

من خلال الشكل، يمكن القول أن عينة المدراء تتبنى نمط تفكير استراتيجي من نوع التخطيط الإستراتيجي وهذا بنسبة 100%. حيث نجد أن المديرين يعتمدون في تفكيرهم على الرؤية بعيدة المدى والتخطيط الطويل الأفق اعتمادا على خطط وأهداف محددة مسبقا بدقة ومضبوطة في برامج ومخططات تسمح بمعرفة النتائج مسبقا، وهذا قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتبني التوجهات الإستراتيجية وفقا لتحليل أعمق وبعيد النظرة للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

شكل رقم(16): مصفوفة نمط التفكير الإستراتيجي بالنسبة للمدراء

مقاولاتي	تخطيط استراتيجي 5(100%)

قوي

التنبؤ

تكيفي	تخطيط عملي على المدى القصير

ضعيف

ضعيفة الرسمية قوية

المصدر: من إعداد الباحث

❖ الإطارات المسيرة: العدد(8)

بالنسبة للإطارات المسيرة كانت مصفوفة نمط التفكير الإستراتيجي كما يلي: شكل رقم(17)

من خلال المصفوفة السابقة، يمكن أن نلاحظ وجود تنوع في الأنماط التفكيرية للإطارات المسيرة للمؤسسة، وهذا ما تترجمه النتائج، إذ نجد أن نسبة50% من الإطارات المسيرة تتبع نمط التخطيط الإستراتيجي لبلورة تفكيرها الإستراتيجي وذلك وفق الرؤية البعيدة للمستقبل والضبط الأولي والدقيق للخطط والإستراتيجيات، كما نجد نسبة37.5% من الإطارات المسيرة تتبنى نمط التفكير التكيفي أي تكيف تفكيرها الإستراتيجي وفق ما يمليه عليها المحيط بحيث تكتفي بالتكيف ولا تحاول المغامرة في تفكير بعيد المدى قد ينجر عنه أخطاء وخسائر، أما النمط الثالث من التفكير الموجود بالنسبة لعينة الإطارات المسيرة فهو نمط التفكير المقاولاتي بنسبة12.5%، وهي نسبة ضئيلة تعكس محدودية هذا النمط من التفكير.

شكل رقم(17): مصفوفة نمط التفكير الإستراتيجي بالنسبة للإطارات المسيرة

مقاولاتي **1(12.5%)**	تخطيط استراتيجي **4(50%)**

قوي	تكيفي **3(37.5%)**	تخطيط عملي على المدى القصير
التنبؤ		
ضعيف		
	ضعيفة	الرسمية قوية

المصدر: من إعداد الباحث

❖ العينة ككل: العدد(13)

بالنسبة للعينة المدروسة ككل، كانت مصفوفة التفكير الإستراتيجي كما يلي: شكل رقم(18)

من خلال المصفوفة المتحصل عليها يمكن القول أن ما نسبته 69% من الإطارات القيادية للمؤسسة تتبنى التخطيط الإستراتيجي كنمط للتفكير ولبناء الإستراتيجيات والخطط، أي الإعتماد على التنبؤ القوي من خلال الرؤية المستقبلية والبعيدة الأفق لمستقبل المؤسسة وبلورة هذه الرؤية من خلال الخطط والبرامج والموازنات التي تسمح بمعرفة النتائج والإنحرافات عن الأهداف الموضوعة، كما يلتزم هذا النمط من التفكير بالخوض في اختيارات وقرارات لا نقول خطيرة ولكن جريئة عكس الأنماط الأخرى من التفكير. أما بالنسبة للنمط التكيفي، فهو يمثل ما نسبته 23.3% من العينة ككل، وهي نسبة مهمة تعكس التنوع الفكري للإطارات وتعدد الرؤى داخل المؤسسة، كما نجد نسبة 7.7% فقط من العينة ككل ذات تفكير مقاولاتي يؤثر بشكل ضئيل على التفكير السائد ككل.

شكل رقم(18): مصفوفة نمط التفكير الإستراتيجي للعينة ككل

مقاولاتي **1(7.7%)**	تخطيط استراتيجي **9(69%)**

قوي	تكيفي **3(23.3%)**	تخطيط عملي على المدى القصير

التنبؤ

ضعيف

ضعيفة الرسمية قوية

المصدر: من إعداد الباحث

2).التوجه الزمني للعينة للمؤسسة:

يظهر من مراجعة الأدبيات التي تناولت دراسة الأنماط الزمنية أنه من الممكن حصر مجموعة هذه الدراسات في فئتين كبيرتين: مجموعة أولى، اهتمت أساسا بالبحث في البنية الكلية للبعد الزمني، انصب الجهد فيها أساسا على إبراز مختلف الأبعاد الزمنية وانتظامها خاصة ضمن سياقات ثقافية مختلفة. بينما اهتمت المجموعة الثانية من الدراسات بنمط معين من الأنماط الزمنية ومحاولة اكتشاف محتواه وقدرته الكامنة في تفسير السلوك. ومهما يكن، وبالنظر إلى أهداف البحث، فإن مناقشة التوجهات الزمنية لدى الإطارات القيادية(عينة البحث) تندرج ضمن المجموعة الثانية من الدراسات، وهذا للأهمية التي يمكن أن يكتسبها نمط معين من الأنماط الزمنية(التوجهات الزمنية نحو الماضي والمستقبل) في تفسير سلوك القادة ونمط تفكيرهم، ولكن هذا لا يعني أنه هو المحدد الوحيد لإدراكهم الزمن في ميدان التنظيم، بل إن البعد الزمني هو مفهوم مركب ومعقد لا يمكن بأي حال من الأحوال اختصاره في نمط زمني بعينه.

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد الدراسة الميدانية، يمكن أن نلخص التوجهات الزمنية للعينة كما يلي:

❖ <u>التوجه الزمني للمدراء</u>: العدد(5)

الشكل التالي يوضح لنا توزيع المدراء بين التوجهين الزمنيين الماضي والمستقبل: شكل رقم(19)

من خلال الشكل نلاحظ أن، مدراء المؤسسة لديهم توجه نحو الماضي بنسبة 100% وتوجه نحو المستقبل بنسبة 100% وهذا ما يدل على تنوع البنية الزمنية من خلال التوجهات الزمنية للمدراء

واهتمامهم بكل من ماضي المؤسسة ومستقبلها دون إهمال أي جانب من الجوانب، وهذا يعد أساسا للتفكير الإستراتيجي الذي يمتد من الماضي نحو المستقبل.

شكل رقم(19): التوجه الزمني للمدراء



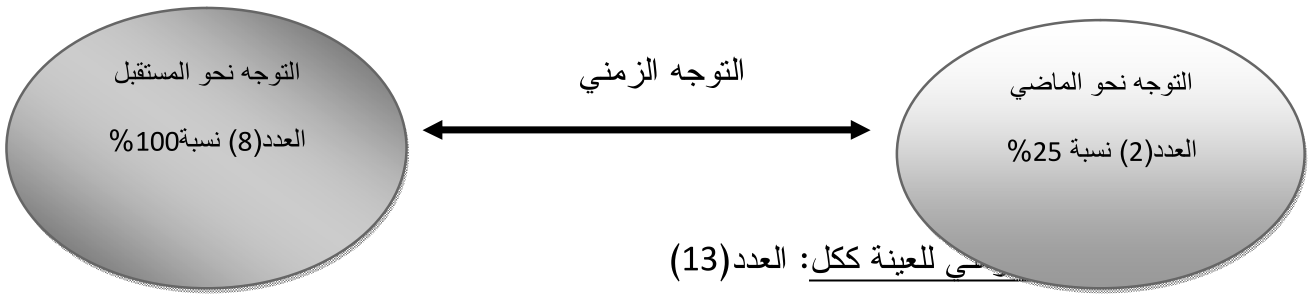
المصدر: من إعداد الباحث

- ❖ <u>التوجه الزمني للإطارات المسيرة</u>: العدد(8)

الشكل التالي يوضح التوجه الزمني للإطارات المسيرة للمؤسسة : شكل رقم(20)

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن التوجه الزمني الغالب على الإطارات المسيرة هو التوجه نحو المستقبل، مما يدل على المنظور الزمني المستقبلي لهذه الفئة واعتمادها على أهمية المستقبل في تجسيد نظرتها للمستقبل مع وجود اثنين من الإطارات المسيرة بنسبة25% لديهم توجه مزدوج بين الماضي والمستقبل أي بنفس توجه المدراء.

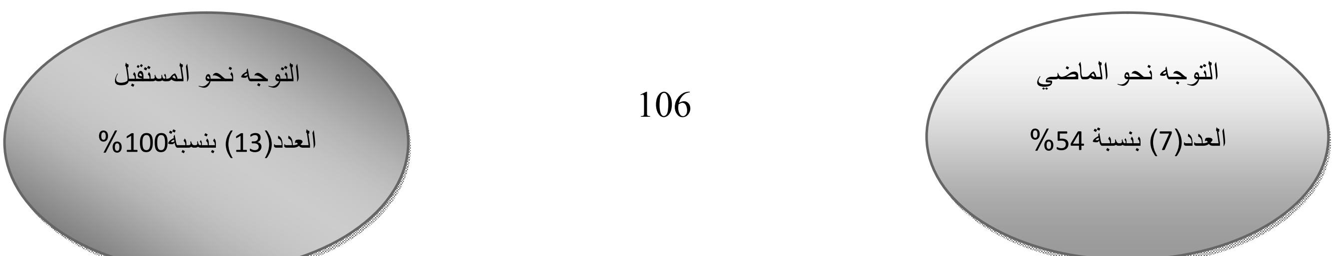
شكل رقم(20): التوجه الزمني للإطارات المسيرة

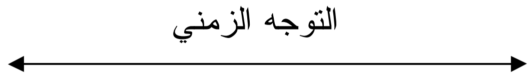


<u>...ي للعينة ككل</u>: العدد(13)

من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بالتوجه الزمني للمدراء والتوجه الزمني للإطارات المسيرة، يمكن أن نستخرج التوجه الزمني للعينة ككل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(21): التوجه الزمني للعينة ككل





المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن، التوجه الزمني للإطارات القيادية للمؤسسة محل الدراسة لا ينحصر في أحد التوجهين فقط، بل هو مزيج من التوجه نحو الماضي والتوجه نحو المستقبل، إذ نجد أن نسبة 100% من العينة أي الإطارات القيادية كلها لديها توجه زمني مبني على المستقبل، في حين نجد نسبة 54% من نفس العينة لديها توجه زمني مبني على الماضي والمستقبل، وهذا ما يعكس ما سبق ذكره في الجانب النظري عن إمكانية تعايش كل من التوجه نحو الماضي والتوجه نحو المستقبل مع بعضهما، وأن وجود أحدهما لا يلغي تواجد الآخر.

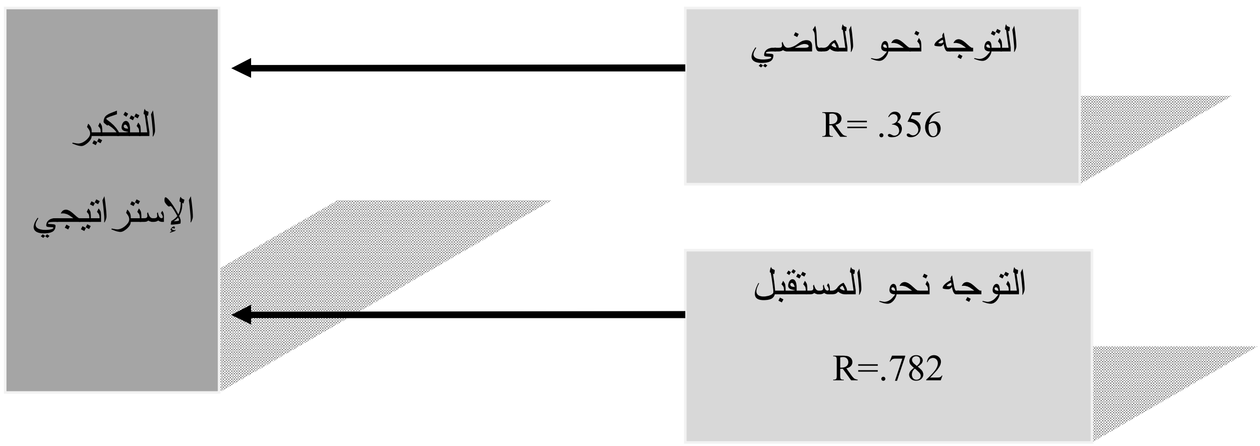
3.التوجه الزمني ودوره في تحديد نمط التفكير الإستراتيجي:

في محيط غير مستقر ومعقدة، ويعرف تزايد في حدة المنافسة، يؤكد Thoms and Greenberger(سعيد لوصيف،2007/2006، 191) أنه في حالات التغير السريع للمحيط، ينبغي على القادة في جميع المستويات أن يوجهوا اهتماماتهم وانتباههم إلى النشاطات التي تتطلب توجها مهما نحو المستقبل أو أفقا زمنيا بعيد المدى، عن طريق خلق رؤية واضحة للمستقبل.

وفي هذا الإطار فقد جاءت نتائج البحث لتؤكد على أهمية البعد الزمني(التوجه الزمني) في تحديد نمط التفكير الإستراتيجي، إذ تبين من خلال هذه النتائج أن هناك توجه زمني من بين التوجهين(الماضي والمستقبل) كان له ارتباط وتأثير كبير على نمط التفكير المتبع كما هو موضح في الشكل رقم(22). ويبين هذا النموذج وجود علاقة طردية بين كل من التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو المستقبل(R=.782)، وكذا علاقة طردية بين التفكير الإستراتيجي والتوجه نحو الماضي(R=.356)، وهي نتيجة منطقية من الناحية النظرية، خاصة إذا عرفنا أن انشغال التفكير الإستراتيجي أكثر ما يرتبط بالبناء المستقبلي دون إهمال للجانب الماضي من تاريخ المؤسسة. فالقصدية، أي الإرادة في إسقاط الذات والمؤسسة(تشكيل الرؤية) في المستقبل، هي التي تجعل من القادة والمسيرين أفراد فعالين في إحداث التغير وإدارته(سعيد لوصيف،2007/2006، 191).

وفي نظرنا أن هذا التحليل يتدعم أكثر بالنظر إلى النتيجة التجريبية لعلاقة التوجه الزمني(نحو المستقبل على الخصوص) بنمط التفكير الإستراتيجي(التخطيط الإستراتيجي). وعليه، وتبعا لهذه النتيجة، يمكن أن نستخلص على المستوى المفاهيمي أن التوجه نحو المستقبل كنمط زمني، هو محدد من محددات تشكل وبناء سيرورة التفكير الإستراتيجي(التخطيط الإستراتيجي) لدى المديرين و الإطارات المسيرة في مؤسسة ENICAB، وشرط من شروطه. فالتوجه نحو المستقبل يصبح بهذا المعنى كفاءة من الكفاءات التي يتطلبها المناجمنت الحديث، و هذا ما يفرضه النظام الدولي الحديث.

شكل رقم(22): علاقة التفكير الإستراتيجي بالتوجهات الزمنية لدى الإطارات القيادية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه من عرض للدراسة الميدانية يمكن القول أن مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة تمتلك مديرين وإطارات مسييرة يعتمدون بشكل أساسي على الرؤية بعيدة المدى في صياغة استراتيجيات المؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي ذو الصبغة الرسمية في بلورة هذه الرؤية وجعلها واقعا ملموسا من اجل عدم الوقوع في الأخطاء وتحقيق النمو والإستمرار. وتتجلى هذه النتائج في الخطوات الأخيرة التي أقدمت عليها المؤسسة من خلال إقامتها لإتفاقيات شراكة مع مؤسسات أجنبية بغية تطوير وتعزيز قدرتها التنافسية وموقعها الإستراتيجي على الساحة الوطنية والدولية.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

إن أساس كل بحث هو ضرورة الشك. وقد تأسس هذا البحث على الشك التالي: ألا يظهر من خلال مراجعة دراسات التفكير الإستراتيجي أنها تجنبت البعد الزمني في فهم سلوك القادة والمفكرين في المنظمات؟ ومن زاوية أخرى، ألا يكون فهمنا لنمط التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ناقصا وتجاهلنا ارتباطه بالبنية الزمنية للإطارات القيادية؟

وفي نظرنا، فإن مثل هذه الأسئلة والشكوك، تشير إلى ضرورة تبني تناول نفسي اجتماعي في فهم سيرورة التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الجزائرية. وإذا كانت نتائج البحث قد أكدت الفرضيات التي انبثقت عن النموذج النظري، فإنها أيضا وضحت أهمية كل من التفكير الإستراتيجي كمفهوم جديد ضمن المناجمنت الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجيات وتنظيم المنظمات، وكذا أهمية البعد الزمني كمحدد من محددات حدوث التفكير الإستراتيجي، وهي نتيجة ذات أهمية بالغة على المستوى النظري والعملي، خاصة في ظل مشاريع التغير التنظيمي والتفكيري للمؤسسات الجزائرية.

وكاستنتاجات يمكن تلخيصها في عدة نقاط نذكرها كما يلي:

أولا: لا يزال مشروع التفكير الإستراتيجي، إلى غاية الآن، في دراسة الإستراتيجية و المناجمنت الإستراتيجي يعتقد أنه شكل من أشكال التحليل الإستراتيجي أو التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما نتج عنه عدم وجود منهج واضح من الناحية النظرية والعملية يمكن تناوله سواء في البحوث أو حتى في إدارة المنظمات. أما بالنسبة للزمن، إلى حد السنوات القليلة الماضية، ظل في دراسة علم النفس التنظيمي وميدان المناجمنت يعتقد أنه مشكل يمكن حله عن طريق التخطيط وتصميم البرامج وتحديد الآجال(سعيد لوصيف،2006/195،2007)، أي عن طريق التعديل والمراقبة، ولهذا بقي "بعيد" عن إشكاليات التنظيم، والتفكير الإستراتيجي على وجه الخصوص.

ثانيا: لقد حاولنا من خلال نتائج هذا البحث وتحليلها، أن يوجه الاهتمام نحو فهم، **أولا** التفكير الإستراتيجي كمنهج جديد لا يقف فقط عند التحليل والتخطيط الإستراتيجيين، بل يمتد ليشمل النواحي السلوكية والأبعاد السيكولوجية(القصدية، الزمن، الإبداع....) وصياغته ضمن مسار تفكير يتميز بالتفكير العام والخاص، التفكير الشمولي، التفكير الباحث وليس المسلم، التفكير المرن، التفكير الممتد من الماضي إلى الحاضر نحو المستقبل.. **ثانيا**، الإهتمام بضرورة فهم البنية الزمنية للقادة، وبالذات في حالة الإطارات القيادية للمؤسسات الجزائرية، لفهم أهمية وضرورة التفكير الإستراتيجي كمسار

لإحداث التغير التنظيمي ونجاح واستمرارية المؤسسات، لأنه، في نظرنا، أن فهم البنية الزمنية للمديرين والإطارات المسيرة تعطينا فهما للتركيبة الذهنية لهؤلاء وتصوراتهم وطريقة تفكيرهم الإستراتيجي. وبالرجوع إلى النتائج التي جاء بها Mintzberg حول هيمنت نمط التخطيط الإستراتيجي على فكر القادة، فإن نتائج هذا البحث جاءت لتؤكد نفس النتيجة.

ثالثا: نجد أن نمط التفكير الإستراتيجي لدى الإطارات المسيرة وبالتالي المؤسسة يغلب عليه نمط التخطيط الإستراتيجي. وبنفس الشكل، ومن خلال الرجوع إلى نتائج كل من GONZALES and ZIMBARDO و DAS، الذين وجدوا أن التوجه الزمني نحو المستقبل هو التوجه السائد والمهيمن لدى المسيرين، فإن نتائج هذا البحث قد بينت ذلك/ مع وجود توجه زمني نحو الماضي ولكن بدرجة أقل. وهذا ما يجعلنا نضع التخمينات التالية:

1). ألا يعبر وجود نمط للتفكير الإستراتيجي داخل المؤسسة عن عدم وجود أنماط أخرى لا نقول تكمله ولكن تسمح بتحقيق التنوع الفكري وتعدد الأساليب الفكرية؟! بل على العكس(البحث الحالي)، يمكن أن يتواجد نمط تفكيري مهيمن وأنماط تفكيرية أخرى ضمن سياق الفكر الإستراتيجي للمنظمة الواحدة؟!

2). ألا يعبر وجود توجه زمني نحو الماضي عن إلغاء تام لوجود توجه زمني نحو المستقبل، بل على العكس، يمكن للتوجهين أن يتكاملان لإعطاء تصور وإدراك زمني متداخل وممتد من الماضي نحو المستقبل؟!

3). أن يعبر التوجه الزمني نحو المستقبل السائد لدى الإطارات القيادية عن قوة المنظور المستقبلي لديهم ووجود إرادة كاملة لديهم بغض النظر عن المجتمع وبنيته الثقافية والزمنية عن مراقبة الارتياب(Incertitude) والتفكير في ما هو قادم بشكل فيه نوع من الإرادة والجرأة. تظهر جليا هذه الإرادة في هذا البحث، من خلال الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة والتغير التنظيمي الجذري الذي تلتزم به من خلال شراكتها وانفتاحها على الإقتصاد العالمي وهذا لإيجاد مستقبل أكثر نجاح وفعالية. وقد أشار Hofstede أن الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة(محصورة في ثقافة المؤسسة) تتمتع بمؤشر قوي في مراقبة اللاتأكد، نجدهم يسعون إلى تفادي المواقف الغامضة عن طريق التنظيم المحكم، ويبادرون بسلوكات يطبعها طابع المخاطرة (Prise de risque).

وعلى أي حال، ينبغي أن نعلم أنه على المستوى التنظيمي وبناء الإستراتيجيات، يبقى الزمن يحتاج إلى تناول مفهوماتي، أي بمعنى قدرة المسيرين على بلورة تصور عن مستقبل مرغوب، ذلك أن

المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي فهم مسيروها أن المستقبل المرغوب(المؤسسة كمشروع دائم) هو الذي يحدد نشاطها ونشاط مستخدميها في الحاضر.

أما فيما يخص التوصيات إن صح القول، ففي الحقيقة، المطلع على موضوع التفكير الإستراتيجي يدرك تماما أهمية هذا الأخير في حياة المنظمات بغض النظر عن طبيعتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما يدرك مباشرة العلاقة بين هذا المنهج من التفكير والزمن كبعد فردي أو جماعي داخل المنظمة وخارجها على مستوى المحيط. من هنا يمكن أن نلخص مجموعة من التوصيات كما يلي:

1. التسليم المطلق من طرف المديرين والقائمين على أعمال المنظمات بشكل عام والمنظمات الجزائرية بشكل خاص، بضرورة تبني منهج التفكير الإستراتيجي كمنهج ترتكز عليه سيرورة بناء الإستراتيجية إنطلاقا من الرؤية الإستراتيجية إلى غاية الفعل الإستراتيجي مرورا بالمحتوى الإستراتيجي.
2. التفريق بين كل من التخطيط والإدارة الإستراتيجيين من جهة والتفكير الإستراتيجي من جهة أخرى، وهذا ليسا بصيغة الإختلاف المطلق بل على العكس فكل من التخطيط والإدارة الإستراتيجية تعد جزء من عملية التفكير الإستراتيجي في مجملها.
3. الإهتمام بالأبعاد السيكولوجية والسلوكية للأفراد كأفراد وكجماعات داخل المنظمة، وخاصة البعد الزمني نظرا للتأثير الكبير وإن كان غير بادي على طريقة ونمط التفكير لدى الأفراد وكذا سلوكاتهم وقراراتهم. وهنا نركز على المستوى الأعلى من الهرم التنظيمي، أين تصاغ الإستراتيجيات وتدار شؤون المنظمة، فالتوجه الزمني للمدير أو المدراء ينعكس بطريقة أو بأخرى على تصرفاته وقراراته وحتى توجهاته الإستراتيجية مما يدفع بالمنظمة نحو الأمام أو يعود بها إلى الخلف.

هذه هي إذن، بعض التخمينات التي في رأينا المتواضع، يمكن أن تشكل محور بحوث قادمة، وتستعمل تناولات ومناهج مختلفة بغرض فهم أحسن وأشمل لموضوع التفكير الإستراتيجي، وكذا لعلاقة الزمن ودوره في ميدان التنظيم والمناجمنت الإستراتيجي.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1). سعيد لوصيف، البعد الزمني في تناول الإستراتيجية وإدارة المنظمات، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2001.

2). سعيد لوصيف، الأسس الزمنية للثقافة التنظيمية و سياق الإتصال في إدارة المنظمات، المجلة الجزائرية للإتصال، العدد 18، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، جانفي-جوان 2004.

3). سعيد لوصيف، سليمان مظهر، دراسة الأنماط الزمنية لدى عينة من القيادات الإدارية الوسطى في قطاع البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية ، المجلد 36، العدد 4، جامعة الكويت، 2008.

4). حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجي والتمييز الإداري"التخطيط الإستراتيجي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،.2001

5). طارق شريف يونس، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

6).عـــامر خضـــر الكبيســـي،"التفكيـــر الإســـتراتيجي فـــي المنظمـــات العامة(الخصائص..والمبررات..والمعوقات)"، الملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية لـــلإدارة،21-22 مارس 2006.

7). عبد الرحمان توفيق، التفكير الإستراتيجي،المكتبة المصرية، الطبعة الثانية، 2004.

8). محمد مسند، التدبير الإستراتيجي في المؤسسات، مكتبة ناشروي، الطبعة الأولى، 2001 .

9). محمود عبد الحليم منسى، ؟أحمد صالح، مها اسماعيل هاشم، وآخرون، المدخل إلى علم النفس التربوي، مركز اسكندرية للكتاب، 2002.

10). مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، .2004

11). نبيـــل حـــاجي نـــائف،"الـــزمن أعقـــد المفـــاهيم"،مجلـــة الحـــوار المتمـــدن، العدد(2259):www.ahewar.org، 2010./01/22

12). نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة، دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،2008.

المراجع باللغات الأجنبية:

* ALLEN.C.BLUEDRORN, THOMAS.J.KALLIATH&…, "Polychronicity and the inventory of polychromic Values (IPV)", Journal of Managerial Psychology, Vol (14), N3/4, 1999.
* AYMAN AMER, Analytical Thinking, Faculty of Arts, Cairo university,2005.
* BERGADAA.M,"Le temps et le comportement de l'individu",2ème Partie, Recherche et application en marketing, Vol (4), n°1,1989.
* BESSIS.E,"La gestuelle, un langage culturel", dans BOSCHE.M, (sous la direction), le management interculturel, Nathan, Paris, 1993.
* CHRISTOPHE TORSET, "La notion de réflexion startégique: une approche par les contextes,CREPA, Université de Paris Dauphine, Paris, 2001
* CHRISTOPHE TORSET,"La décentralisation de la réflexion stratégique", Thèse pour l'obtention de titre de docteur en science de gestion, Tome(1), Université Paris IX Dauphiene, Janvier 2003.
* Christophe Torset, "La réflexion startégique: Objet et outil de recherche pour le management stratégique", XIV éme conférence Internationale de management stratégique, AIMS, Angers, 2005.
* CONINCK.F.,"Le temps raccourci: quand les changements prennent de vitesse le temps d'une vie", Annales des mines, Gérer et comportement, n°35, Juin 1994.
* COVA.B et PRAS.B "Que peut-on apprendre du management asiatique?", Revus francaise de gestion,n°103,mars-avril-mail,1995.
* DAS T.K., « Time : the hidden dimension in strategic planning », Long Range Planning, vol.24, n°3, 1991.
*ELUNG P.E.A, "Traditions africaines et rationalité moderne", Editions l'Harmattan,Paris,1987.
* ETON LAWRENCE, La réflexion stratégique"un document de travail", Commission de la fonction publique,CANADA, 1999.
* ETON LAWRENCE, Strategic thinking "A Discussion Paper", Public Service Commission, CANADA,1999.
*FRIEDMAN,W."About time: Inventing the fourth dimension ,MIT Press,Cambridge,Massachusstts.
*GAUTHE.F&XARDEL.D,"le management interculturel: Que sais-je?",Presses universitaires de France,1990.
* GOODMAN.R.A, "Environmental Knowledge and organizational time horizon: some functions and dysfunctions", Human Relations, Vol 26(2), 1973.
* GOODNOUGH W.H,"Culture, language and society", Modular Publication 7, Addison-wesley Publishing co,1971.
* GRAHAM.R.J,"The role of perception of time in consumer research", Journal of consumer research, Vol(7),March 1981.
* HALL.E.T,"La danse dans la vie: temps culturel, temps vécu", Editios du seuil,Points Essais,Paris,1984.
* HALL,E,T."Au_delà de la culture",Editions de seuil,collection points,Paris,1987.
* HASSARD.J,"Un paradigme qualitatif du temps de travail",Revue Internationale des sciences sociales, Février 1989.
* HERACLEOUS L., « Strategic thinking or strategic planning ? », Long Range Planning, Vol. 31 (3), 1998.
* HOFSTDE,G."Vivre dans un monde multiculturel", Editions d'Organisation,Paris,1994.
* ITEANU,A."L'espace et le temps des autres", Editions du seuil,Inedites sciences,Paris,1983.

* JEAN-MARC FERRANDI&PIERRE VALETTE-FLORENCE&autres;"Linking Personal values and time orientations: The case of the attitude towards cellular phone in France and Germany", Conference de vennis sur "la tendance de marketing en Europe",vennis,2000.
* JEAN CLAIRE FUMER,"Apprendre la Philosophie: les dimensions subjectives du temps",Manuel pour les élèves des classes de terminale,PUF collection, PARIS,2008.
*JONES.J.M,"Cultures differences in temporal perspectives",Sage publications,California,1988.
* Kais Lasoued, "La réflexion stratégique dans le contexte tunisien : une étude contingente", XIIéme conférence de association internationale de management stratégique, Tunisie, 3,4,5 et 6 juin 2003.
* KAMDEM,E."Temps et travail en Afrique", in CHANLAT,J,F. L'individu dans l'organisation:les dimensions oubliées", Presses universitaires de Laval, CANADA, Editions ESKA,1990.
* LAWRANCE.P.R and LORSCH.J.W,"Organization and environment:differentiation and integration", Harverd University Press, 1967, Traduit sous le titre: Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 1989.
* LEMAIRE.B,"Temps et emploi en économie de marché : l'entreprise comme portefeuille de compétences, Cahier de recherche,H.E.C,n°484,1998.
* LIEDTKA J.M., « Linking strategic thinking with strategic planning », Strategy and Leadership, Vol. 26 (4), 1998a.
* MARIA LUISE ESCHENHAGEN,"Approaches to enrique leff's Environmental Thought:A challenge and a venture that enriches the meaning of life",ISEE Occasional Papers,N(4),Mexico,2008.
* Michon.J.A, "The complete time experiences", In Jachson.J.L(Eds),Time,Mind, and behaviour, Springer Nerlag, Berlin,1985.
* Mintezberg Henry., « The fall and the rise of strategic planning », Harvard Business Review, January – February, 1994.
*MORGAN.G,"Image de l'organisation",Presse universitaire Laval, Editions ESKA,Québec,1989.
* Pascal Auregan, "Perception du temps et réflexion stratégique : Le cas des dirigeants d'entreprise moyenne", Finance Contrôle Stratégie, Vol(1), N°1, Mars 1998.
* Raz Joseph, "The myth of instrumental of rationality", Journal of Ethics and social philosophy. www.jesp.org,14/03/2010.
* SCHRIBER.J.B et GUTEK.B.B,"Some dimensions of work:measurement of an underlying aspect of organisation culture",Journal of applied psychology,Vol 72(4),1987.
* STEPHEN HAINES, Becoming a strategic thinker on daily basis"Raise your strategic IQ for21 st centary succes", Haines centre for strategic management, SAN DIEGO,2006.
* TIM O'SHANNASSY," Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for interna land external stakeholders", Singapore Management Review,Volume 25,N(1),2003.
* Tolman.F.C, "Behaviorism and purpose", Journal of philosophy, Vol(22),1925.
* ZALSKI,"Uncertainty of Personal future and social influence strategies in work settings",Coinbra university press,COINBRA, 2003.
* ZIAD MALAS&DENIS GUIOT;"La perspective future:Essai de clarification des construits et utilisations possibles on comportement du consommateur",6ème journées Normandes de recherche sur la consommation: société et consommation,ROUEN,19-20 Mars2007.

الملاحق

نتائج التحليل الإحصائي

عن طريق برنامجSPSS

```
FREQUENCIES VARIABLES=Fonction Experience Age
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created		26-nov.-2010 17:59:21
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	13
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=Fonction Experience Age /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,063
	Elapsed Time	00:00:00,062

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
```

Statistics

		Fonction	Experience	Age
N	Valid	13	13	13
	Missing	0	0	0

Frequency Table

Fonction

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	38,5	38,5	38,5
	2	8	61,5	61,5	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	7,7	7,7	7,7
	2	2	15,4	15,4	23,1
	5	1	7,7	7,7	30,8
	8	1	7,7	7,7	38,5
	10	5	38,5	38,5	76,9
	15	2	15,4	15,4	92,3
	18	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	1	7,7	7,7	7,7
	29	1	7,7	7,7	15,4
	32	1	7,7	7,7	23,1
	42	1	7,7	7,7	30,8
	49	1	7,7	7,7	38,5
	50	1	7,7	7,7	46,2
	51	2	15,4	15,4	61,5
	52	3	23,1	23,1	84,6
	54	1	7,7	7,7	92,3
	55	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Experience Age
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Notes

Output Created		26-nov.-2010 18:00:24
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	13
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=Experience Age /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,078
	Elapsed Time	00:00:00,079

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Experience	13	1	18	8,92	5,299
Age	13	26	55	45,77	10,117
Valid N (listwise)	13				

```
FREQUENCIES VARIABLES=Sexe
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Notes

Output Created		26-nov.-2010 18:00:57
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	13
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=Sexe /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,031
	Elapsed Time	00:00:00,048

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
```

Statistics

Sexe

N	Valid	13
	Missing	0

Sexe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	92,3	92,3	92,3
	2	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR01 VAR02 VAR03 VAR04 VAR05 VAR06 VAR07 VAR08 VAR09 VAR10
VAR11 VAR12 VAR13 VAR14 VAR15 VAR16

  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Notes

Output Created		26-nov.-2010 18:04:41
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	13
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=VAR01 VAR02 VAR03 VAR04 VAR05 VAR06 VAR07 VAR08 VAR09 VAR10 VAR11 VAR12 VAR13 VAR14 VAR15 VAR16 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,218
	Elapsed Time	00:00:00,219

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
```

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR01	13	2	5	4,00	,816
VAR02	13	3	5	4,31	,630

VAR03	13	3	5	3,92	,494
VAR04	13	2	5	3,92	,760
VAR05	13	2	5	4,31	,947
VAR06	13	2	5	4,00	,816
VAR07	13	3	5	3,92	,641
VAR08	13	1	5	3,46	1,127
VAR09	13	2	3	2,54	,519
VAR10	13	4	5	4,46	,519
VAR11	13	2	5	4,08	,862
VAR12	13	2	5	3,31	1,316
VAR13	13	2	5	3,46	1,127
VAR14	13	4	5	4,38	,506
VAR15	13	4	5	4,38	,506
VAR16	13	4	5	4,38	,506
Valid N (listwise)	13				

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Axe1 Axe2
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /STATISTICS DESCRIPTIVES

  /MISSING=LISTWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		26-nov.-2010 18:16:07
Comments		
Input	Data	C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	13
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing data for any variable used.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=Axe1 Axe2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=LISTWISE.

Resources	Processor Time	00:00:00,172
	Elapsed Time	00:00:00,187

```
[DataSet0] C:\Documents and Settings\Lyna_Sophia\Bureau\Adam Data.sav
```

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Axe1	3,9808	,48906	13
Axe2	3,8750	,42081	13

Correlations[a]

		Axe1	Axe2
Axe1	Pearson Correlation	1	,639*
	Sig. (2-tailed)		,019
Axe2	Pearson Correlation	,639*	1
	Sig. (2-tailed)	,019	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Listwise N=13

الإستقصاء

Sandage sur :

La réflexion stratégique et l'influence des orientations temporelles des Gestionnaires

Vu l'importance de la société ENICAB, son volume économique, et le succès qu'elle a eu à l'échelle même internationale , grâce à l'équipe dirigeante et la vision intelligente et stratégique de sa direction.

Et par soucis de ma part, de bien diagnostiquer l'entreprise et d'en essayer de définir le type de réflexion stratégique de ses gestionnaires, et par conséquent, voir l'orientation temporelle de chacun de ses cadres dirigeants.

Ce questionnaire, qui est d'une importance organique vitale pour ce travail ne servira qu'à des fins purement scientifiques, et son contenu qui va être entièrement confidentiel.

Répondez s'il vous plait à tous les items qui vous sont présentés ci-dessous en cochant à l'aide d'un X la case qui reflète le mieux votre réponse.

Par avance nous vous remercions infiniment pour l'intérêt que vous portez à notre étude, et j'en suis vraiment reconnaissant.

DONNEES PERSONNELLES :

1). La fonction:…………………………………………………………………… ……………………………………………………………………………………

2). L'expérience dans le poste……………………………………………………….. …………………………………………………………………………………….

3). L'age ………………………………………………..

4). Le sexe …………..

<u>Le type de réflexion stratégique :</u>

5). Les principaux objectifs de l'entreprise sont-ils programmés sur un horizon qui dépasse le terme de 3 ans ?

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accord ☐
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

6). Il y a une programmation des orientations et choix de l'entreprise pour l'avenir ?

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accord ☐
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

7). Le plan couvre à coté des domaines opérationnels et des domaines stratégiques ?

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accord ☐
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

8). Les dirigeants examinent les conséquences à long terme des décisions avant de les prendre ?

- Entièrement pas d'accord ☐

☐

- Pas d'accord
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

9). La direction programme avec soin les orientations et choix de l'entreprise pour l'avenir (3 ans et plus) ?

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accort ☐
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

10). Les dirigeants consacrent un temps important à l'analyse de l'évolution future de l'activité de l'entreprise ?

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accord ☐
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

11). Les objectifs de l'entreprise sont clairs et bien définis ?

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accord ☐
- Neutre ou indécis ☐

☐

- D'accord
- Entièrement d'accord ☐

12). La programmation des orientations et choix et le diagnostic stratégique de l'entreprise pour l'avenir est formulé clairement dans un document appelé : plan stratégique ?

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accord ☐
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

13). Selon vous, quelles sont les caractéristiques d'un bon manager ? et que représente la planification pour lui ?
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………

L'orientation temporelle :

14). Vous préférez vous engager dans des projets dont vous avez que la rentabilité : sera forte mais à long terme ou sera faible mais à plus court terme ? …………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………
…………………………………………………………………………………………

15). Qu représente Le temps pour vous dans le processus de formulation des stratégies ?
…………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………

Concernant l'échelle des orientations temporelles, Les sources ne permettent pas l'exposition des items. Donc on va poser des exemples seulement.

1). J'ai la nostalgie du passé.

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accord ☐
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

2). je passe du temps à penser à ce que mon futur pourrait être.

- Entièrement pas d'accord ☐
- Pas d'accord ☐
- Neutre ou indécis ☐
- D'accord ☐
- Entièrement d'accord ☐

16). Vous préférez les nouveaux projets avec un taux d'incertitude augmenté ou vous préférez continuer dans les projets en cours où le risque est faible ? Et pourquoi ?
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………

17). Selon vous, les enjeux économiques locaux ou mondiaux exigent des stratégies à long ou à court terme ?
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………
………………………………………………………………………………………